



# **Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

**Mestrado em Turismo**

**Ramo de Gestão Estratégica de Eventos**

Dissertação

Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões

Filipa Mafalda Piloto Rodrigues

Estoril, 31 de Março de 2017



# **Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

## **Mestrado em Turismo**

### **Ramo de Gestão Estratégica de Eventos**

#### **Dissertação**

## **Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões**

**Filipa Mafalda Piloto Rodrigues**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do Grau de Mestre em Turismo, na especialidade de Gestão Estratégica de Eventos, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Sancho de Sousa e Silva.

Estoril, 31 de Março de 2017

## Agradecimentos

Gostaríamos que o presente agradecimento não fosse entendido como uma mera formalidade institucional, uma simples forma de cortesia que classicamente antecede a generalidade dos trabalhos académicos.

Na realidade, consideramos que o agradecimento só tem verdadeiro significado se o situarmos no campo da relação com o outro, uma vez que subjaz no pulsar de um sentimento de dívida afetiva para com alguém. Assim, o ato de agradecer assume uma dimensão diferente já que se transforma em si mesmo numa via privilegiada para a construção daquele que também o exprime.

De gratidão e de reconhecimento se constrói o presente agradecimento. Por isso, o nosso primeiro testemunho não podia deixar de ser dirigido ao Professor Doutor Sancho Silva, cujo valioso contributo jamais esqueceremos e sem o qual dificilmente teríamos levado este projeto a bom termo. Sempre presente, de uma disponibilidade inexcedível, foi o verdadeiro pilar da motivação, do encorajamento e do estímulo intelectual. Enfim, o crítico e sábio conselheiro, a nossa bússola orientadora nos vastos campos da investigação e da produção que efetuámos ao longo deste percurso.

Igualmente, a todos quantos de forma formal ou informal, direta ou indiretamente se entreteceram nesta nossa teia quer através de sugestões, quer de análises críticas, sugerindo novas pistas ou outros rumos, ajudando a traçar visões e caminhos outros, a nossa gratidão.

Àqueles que generosamente abdicaram do seu precioso tempo para responderem aos inquéritos que lhes apresentámos, bem como a todos quantos gentilmente, nos concederam entrevistas, o nosso obrigada.

Aos numerosos autores e estudiosos das mais diversas áreas a cujas obras e investigações recorremos, ora interiorizando as suas ideias ora citando-os numa apropriação explícita da palavra, também o nosso agradecimento pelo muito que nos enriqueceram.

## Índice geral

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de quadros.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>x</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de abreviaturas e símbolos (Glossário).....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo 1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento e contextualização do tema.....	1
1.2. Problemática e objetivos da investigação .....	3
1.3. Estrutura e articulação da dissertação.....	4
<b>Capítulo 2. Fundamentação teórica e conceptual.....</b>	<b>6</b>
2.1. Introdução .....	6
2.2. Aeroportos: um negócio complexo e dinâmico .....	7
2.2.1. Antecedentes e referências: rumo à <i>Aerotropolis</i> .....	8
2.2.2. Estudos de tipos de aeroportos e considerações sobre perfis de gestão .....	17
2.2.3. O novo posicionamento dos aeroportos: resistências, contradições e desafios ...	24
2.3. Turismo de Negócios: uma estratégia diferenciadora .....	28
2.3.1. Contextualização histórica e conceptual .....	28
2.3.2. Segmentação do Turismo de Negócios .....	33
2.3.3. O <i>benchmarking</i> internacional e a capacidade competitiva do destino.....	36
2.3.4. Benefícios do Turismo de Negócios: diagnóstico prospetivo e tendências futuras	41
2.4. A qualidade: vetor indispensável entre a infraestrutura aeroportuária e a <i>Meetings Industry</i> .....	45
2.4.1. Qualidade: aspetos introdutórios e conceptuais.....	45
2.4.2. A importância da qualidade no turismo .....	50
2.4.3. Modelos associados à qualidade .....	54
2.4.4. Mecanismos para a promoção da qualidade nos aeroportos e na organização de eventos .....	58
<b>Capítulo 3. Percurso metodológico .....</b>	<b>62</b>
3.1. Enquadramento .....	62
3.2. Procedimento científico e filosofia de investigação .....	63



3.2.1. Seleção da temática a estudar .....	66
3.2.2. Revisão da literatura.....	67
3.2.2.1. Entrevistas exploratórias .....	71
3.2.3. Definição do problema de pesquisa .....	74
3.2.4. Definição dos objetivos gerais e específicos .....	75
3.2.5. Definição das hipóteses de investigação .....	77
3.2.6. Construção do modelo de análise .....	79
3.2.7. Seleção dos métodos e técnicas .....	81
3.2.7.1. Inquérito por questionário .....	84
3.2.7.2. A formulação das hipóteses e a sua relação com os instrumentos de observação .....	90
3.2.8. Apresentação das conclusões.....	95
<b>Capítulo 4. Estudo empírico: tratamento das fontes secundárias .....</b>	<b>96</b>
4.1. Enquadramento .....	96
4.2. Turismo internacional: principais indicadores .....	96
4.2.1. O Turismo em Portugal .....	100
4.3. O transporte aéreo.....	102
4.3.1. Os aeroportos .....	107
4.3.2. O Aeroporto Humberto Delgado .....	109
4.4. O Turismo de Negócios .....	111
4.4.1. O mercado internacional de reuniões.....	111
4.4.1.1. O mercado das reuniões associativas.....	112
4.4.1.2. O mercado das reuniões empresariais.....	114
<b>Capítulo 5. Estudo empírico: tratamento das fontes primárias .....</b>	<b>116</b>
5.1. Enquadramento .....	116
5.2. Análise de dados: investigação por meio de inquéritos.....	117
5.2.1. Secção I: Caracterização sociodemográfica do turista de reuniões.....	117
5.2.2. Secção II: Caracterização da estada.....	119
5.2.3. Secção III: Infraestrutura e serviços aeroportuários .....	120
5.2.4. Secção IV: Condições para a realização de um congresso ou reunião internacionais no aeroporto .....	122
5.2.5. Secção V: Atributos para a escolha de um destino .....	123
<b>Capítulo 6. Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>125</b>
6.1. Principais conclusões .....	126
6.2. Contributos da investigação para o conhecimento .....	134
6.3. Limites e constrangimentos do estudo .....	135
6.4. Recomendações para futuras linhas de investigação .....	136

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>138</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>163</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Esquema da Aerotropolis .....	15
Figura 2: Classificação dos serviços aeronáuticos e não aeronáuticos .....	18
Figura 3: Relação entre Companhia aérea - Aeroporto - Território.....	25
Figura 4: Organização do Turismo de Negócios .....	35
Figura 5: Fatores influenciadores na escolha de um destino .....	39
Figura 6: Abordagens investigativas .....	78
Figura 7: Modelo de análise .....	80
Figura 8: Métodos de observação utilizados .....	84

## Índice de quadros

Quadro 1: 100 anos de aviação: principais marcos e números de passageiros transportados.	10
Quadro 2: Impactos ambientais do transporte aéreo .....	12
Quadro 3: Medidas para mitigar os impactos ambientais da aviação.....	13
Quadro 4: Exemplos de Aerotropolis .....	16
Quadro 5: Distribuição regional das receitas não-aeronáuticas por tipo (2013) .....	23
Quadro 6: Fatores de atração de um destino no contexto da MI .....	38
Quadro 7: Contributos do Turismo de Negócios .....	42
Quadro 8: Etapas da evolução da qualidade .....	48
Quadro 9: Principais definições de Qualidade .....	49
Quadro 10: Metodologia proposta para o estudo.....	64
Quadro 11: As etapas do procedimento.....	65
Quadro 12: Revisão da literatura: autores de referência .....	69
Quadro 13: Guião de entrevista .....	72
Quadro 14: Painel de especialistas.....	74
Quadro 15: Objetivos gerais e específicos.....	76
Quadro 16: Desenho do questionário .....	86
Quadro 17: Secções do questionário .....	88
Quadro 18: Classificação das perguntas do questionário .....	89
Quadro 19: Hipótese 1 .....	91
Quadro 20: Hipótese 2 .....	91
Quadro 21: Hipótese 3 .....	92
Quadro 22: Hipótese 4 .....	93
Quadro 23: Hipótese 5 .....	94
Quadro 24: Hipótese 6 .....	94
Quadro 25: Estimativas e previsões do crescimento económico do turismo .....	99
Quadro 26: Receitas e custos da indústria aeroportuária .....	107
Quadro 27: Segmentação do Turismo de Reuniões .....	112
Quadro 28: Tempo médio gasto num aeroporto .....	121
Quadro 29: Grau de satisfação dos serviços .....	121

Quadro 30: Resumo das hipóteses .....	132
---------------------------------------	-----

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Estudo comparativo da titularidade dos aeroportos europeus – 2010 / 2016 .....	21
Gráfico 2: Tráfico anual de passageiros por tipo de titularidade aeroportuária.....	21
Gráfico 3: Distribuição das receitas globais (2013).....	23
Gráfico 4: Distribuição das despesas operacionais (2013) .....	24
Gráfico 5: Marcos históricos no desenvolvimento das viagens de negócios .....	29
Gráfico 6: Chegadas de turistas internacionais e receitas geradas pelo turismo internacional .	97
Gráfico 7: Tendência e previsão das chegadas dos turistas internacionais 1950-2030 .....	98
Gráfico 8: Propósito da visita .....	99
Gráfico 9: Meio de transporte .....	100
Gráfico 10: Evolução Balança Turística Portuguesa, 2011 - 2015.....	101
Gráfico 11: Empregos gerados pela Aviação e impacto no PIB - 2014 .....	102
Gráfico 12: Comparação de proveitos de passageiros e carga .....	104
Gráfico 13: RPK (Procura) 2006-2015.....	104
Gráfico 14: ASK (Oferta) 2006-2015.....	104
Gráfico 15: Ocupação de lugares por meio de transporte .....	105
Gráfico 16: Transporte de passageiros por região 2015 .....	105
Gráfico 17: Distribuição das receitas aeronáuticas (2014).....	108
Gráfico 18: Total Acumulado de passageiros no Aeroporto de Lisboa (2015).....	109
Gráfico 19: Total Acumulado de movimentos no aeroporto de Lisboa (2015).....	110
Gráfico 20: Total Acumulado de lugares oferecidos no aeroporto de Lisboa (2015) .....	110
Gráfico 21: Distribuição por sexo e idade .....	118
Gráfico 22: Média anual de deslocações .....	119
Gráfico 23: “Considera que um aeroporto pode ser o <i>venue</i> para uma reunião?” .....	122
Gráfico 24: Serviços indispensáveis à realização de uma reunião ou congresso .....	123
Gráfico 25: Aspetos valorizados na escolha de um destino.....	124

## Resumo

O papel dos aeroportos tem vindo a revelar-se fundamental no sistema turístico embora muitas vezes passe despercebido por ser considerado um complemento ao transporte aéreo. Esta investigação pressupõe uma mudança de paradigma e a rutura com um conjunto de posicionamentos obsoletos, na tentativa de encontrar abordagens atuais, com vantagens para a gestão dos destinos turísticos. O planeamento de estratégias, tendo em conta as especificidades de cada mercado, é pois essencial para uma conceptualização inovadora de produtos turísticos prioritários.

Esta dissertação pretende, assim, promover um estudo diferente e transformador ao relacionar duas temáticas distintas - os aeroportos e o turismo de reuniões - mas que se potenciam quando tratadas em conjunto sob um olhar dinâmico. Os novos desafios que se colocam aos modelos de gestão aeroportuária, resultantes da atual era competitiva, obrigam à criação de estratégias diferenciadas. Por outro lado, o turismo de reuniões, considerado segmento chave para o turismo português, e em particular para a região de Lisboa, terá de se elevar a um novo patamar de excelência. Para além da adoção de uma abordagem inovadora, é primordial que os destinos adotem um modelo de desenvolvimento regional sistémico, ancorado nos princípios da qualidade com o desenvolvimento de infraestruturas e serviços críticos à melhoria da oferta.

A metodologia adotada para dar resposta a esta investigação passou pela análise empírica de dados que permitiu caracterizar em extensão e pertinência as particularidades deste binómio. As entrevistas exploratórias com especialistas e a aplicação de um inquérito por questionário possibilitaram criar uma base sólida de informação que contribuiu para dar resposta ao estudo proposto.

Palavras-chave: aeroporto, turismo de reuniões, qualidade, competitividade dos destinos, inovação

## **Abstract**

The role of airports has revealed itself as crucial in the tourism system although often goes unnoticed as it is deemed ancillary to the air transportation. This assessment presumes a change in the paradigm and a rupture with a set of obsolete positions in an attempt to find contemporary approaches with an advantage point for the tourism destination management. The planning of strategies bearing in mind the specificities of each market is therefore of the essence for an innovative conceptualization of priority tourism products.

This dissertation thus intent to promote a difference and transformational study by relating the two distinct matters – airports and meeting industry – which enhance each other when jointly analysed under a dynamic outlook. The new challenges placed to airport management models, resultant from the current competitive era demand the creation of differentiated strategies. On another side of the question, the meeting industry is a key segment for Portuguese tourism broadly and for the Lisbon region in particular, and must be elevated to a new level of excellence. Beyond the adoption of an innovative approach it is of prime importance for the destinations to adopt a systemic regional development model grounded on principles of quality aided by development of infrastructures and services critical for an improvement of the offer.

The methodology adopted to respond to this assessment has gone through an empirical analysis of data which in turn has made possible to characterize the extension and relevance of the particulars on this duality. The exploratory expert interviews and the application of queries by questionnaire have enabled for the creation of a solid base of information, contributing to the answers to the challenges proposed.

**Keywords:** airport, meetings industry, quality, innovation, destination competition



## **Lista de abreviaturas e símbolos (Glossário)**

<b>ACI</b>	- Airports Council International
<b>ANA</b>	- Aeroportos de Portugal
<b>ANAC</b>	- Autoridade Nacional da Aviação Civil
<b>ASK</b>	- Available Seat Kilometre
<b>ASQC</b>	- American Society for Quality Control
<b>ATAG</b>	- Air Transport Action Group
<b>ATG</b>	- Air Transport Group
<b>ATL</b>	- Associação de Turismo de Lisboa
<b>BSI</b>	- British Standard Institute
<b>CESE</b>	- Comité Económico e Social Europeu
<b>CVB</b>	- Convention & Visitor Bureau
<b>EASA</b>	- European Aviation Safety Agency
<b>EFCT</b>	- European Federation of Conference Towns
<b>ETS</b>	- Emission Trading Scheme
<b>IAPCO</b>	- International Association of Professional Congress Organizers
<b>IATA</b>	- International Air Transport Association
<b>ICAO</b>	- International Civil Aviation Organization
<b>ICCA</b>	- International Congress and Convention Association
<b>INE</b>	- Instituto Nacional de Estatística
<b>ISO</b>	- International Organization for Standardization
<b>ITA</b>	- International Tourist Arrival
<b>LF</b>	- Load Factor

<b>MEE</b>	-	Ministério da Economia e do Emprego
<b>MEI</b>	-	Ministério da Economia e da Inovação
<b>MI</b>	-	Meetings Industry
<b>MICE</b>	-	Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions
<b>OMT</b>	-	Organização Mundial de Turismo
<b>OOPEC</b>	-	Office for Official Publications of the European Communities
<b>PENT</b>	-	Plano Estratégico Nacional do Turismo
<b>PIB</b>	-	Produto Interno Bruto
<b>PKO</b>	-	Passenger Kilometre Offered
<b>PKP</b>	-	Passenger Kilometre Performed
<b>PKU</b>	-	Passenger Kilometre Used
<b>RPK</b>	-	Revenue Passenger Kilometre
<b>TQM</b>	-	Total Quality Management
<b>UNWTO</b>	-	United Nations World Tourism Organization
<b>WEF</b>	-	World Economic Forum
<b>WTTC</b>	-	World Travel and Tourism Council

# Capítulo 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento e contextualização do tema

O trabalho que apresentamos surge na sequência do mestrado em turismo da autora e o texto desenvolvido é fruto da sua experiência profissional na área do *handling* aeroportuário. Esse *know-how* contribuiu, em larga escala, para um discernimento vivido, capaz de acompanhar o funcionamento do aeroporto e dos seus atores, em múltiplas circunstâncias e diferentes registos. Por outro lado, os conhecimentos em turismo, enquanto área de formação, conduziram à necessidade de dar corpo a uma reflexão mais aprofundada e sustentada numa vertente multidisciplinar.

É nesse sentido que o teor desta dissertação procura encontrar uma articulação entre o transporte aéreo e o fenómeno turístico. Face à amplitude deste tema - transportes e turismo -, e à respetiva multiplicidade de fatores coexistentes, optou-se por circunscrever a investigação a dois eixos de análise: os aeroportos e o turismo de reuniões. Pretende-se, assim, conjugar estas duas realidades, tradicionalmente investigadas de forma isolada, sob um denominador comum: a qualidade.

Neste contexto, torna-se, desde logo, imperioso abordar o conceito de aeroporto e respetiva evolução, culminando no novo posicionamento que este assume na atualidade. Com efeito, a importância desta infraestrutura é reconhecida pelos destinos turísticos, que passaram a olhá-la como uma plataforma dinâmica para diversas atividades comerciais e como um parceiro estratégico. Perante esta postura pró-ativa, os modelos de gestão aeroportuária preocupam-se agora em conhecer as necessidades e as características de determinados segmentos de mercado turístico que possam vir a ter impacto no seu funcionamento. O desenvolvimento de atividades comerciais em torno de serviços não-aeronáuticos tornou-se rapidamente uma importante fonte de receita, respondendo, assim, às novas tendências da procura.

A temática do turismo de reuniões interliga-se a esta dinâmica pelo facto de ser um segmento de mercado com grande desenvolvimento, nos últimos anos, em Portugal e no mundo. Na sua grande maioria, os turistas que estão associados a este segmento de procura deslocam-se para os destinos por via aérea, sendo por isso essencial compreender e estabelecer elos de ligação entre as companhias aéreas, os aeroportos e os vários intervenientes do destino. Evidenciando pistas mais concretas de ação, o Plano Estratégico para o Turismo na região de Lisboa, horizonte 2015-2019, considera inequivocamente o turismo de reuniões como um produto de excelência que faz parte da oferta “core” de Lisboa. A aposta decisiva na *Meetings Industry*, com o desenvolvimento de infraestruturas críticas à melhoria da qualidade da oferta, constitui parte integrante do plano de marketing estratégico para a região de Lisboa. Ainda de acordo com aquele documento, é essencial o desenvolvimento e a promoção internacional de Lisboa como um destino de referência da *Meetings Industry*, alavancando o segmento de grandes congressos (ATL, 2014b).

Perante todos estes factos, a presente investigação pretende avaliar o potencial que o aeroporto representa num turismo de reuniões pensado enquanto estratégia de sucesso. Para tal, será crucial aprofundar ao máximo o conhecimento sobre o aeroporto, assim como proceder ao estudo do turismo de reuniões em Lisboa para, por fim, ser exequível estabelecer uma potencial interação entre os temas. A investigação agregada destas temáticas deu, assim, origem ao seguinte tema de pesquisa: “Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões.” A apropriação do conceito *hub*, normalmente utilizado em contexto aeronáutico, aplicado ao turismo de reuniões foi intencional pois pretende-se mostrar uma visão inovadora capaz de conciliar o aeroporto como elo de ligação e promover o turismo de reuniões como uma plataforma giratória de distribuição de turistas. Num mundo onde se viaja cada vez mais, para mais longe, mais rapidamente e pelos mais variados motivos, torna-se evidente a necessidade dos destinos estruturarem e promoverem a sua oferta de uma forma sustentável e articulada de modo a aumentarem a sua competitividade.

A escolha do tema surgiu, assim, da conjugação de diferentes fatores. Desde logo, da identificação da necessidade em aprofundar o estudo da temática turismo de reuniões devido à sua importância estratégica para o desenvolvimento dos destinos turísticos. Depois, da identificação de um território específico, mais concretamente, na cidade de Lisboa e, finalmente, da experiência acumulada ao longo de vários anos dedicada à atividade profissional no setor do *handling* aeroportuário, através da qual foi possível constatar a importância deste segmento turístico para os novos desafios que se colocam à gestão dos aeroportos.

Pela pertinência do tema, a sua abordagem impõe um olhar dinâmico e questionador que constituirá a matéria do objeto de investigação, sistematizada aqui em 4 grandes linhas de orientação:

- i) O transporte aéreo e o turismo: desde cedo a OMT enalteceu o papel que o transporte aéreo tem tido para o desenvolvimento do turismo, apesar de reconhecer a dificuldade em definir e medir ambas as temáticas por serem “*uma amálgama de atividades que estão associadas com muitos outros setores*” (UNWTO, 1995). Tal como referem BIEGER & WITTMER (2006), existe uma correlação estreita entre o transporte aéreo e o turismo, acreditando os autores que o seu estudo deve ter por base uma visão integrada.
- ii) O aeroporto enquanto estrutura diferenciadora: a evolução conceptual do aeroporto, revista por vários autores, a desregulamentação do transporte aéreo e a liberalização dos mercados, as questões relacionadas com a segurança e com o ambiente, as tarifas baixas e a consequente democratização das viagens aéreas, a concorrência entre destinos, entre aeroportos e entre modos de transporte, a pressão regional, o surgimento das companhias *low-cost*, as alianças das companhias aéreas e ainda a globalização originaram mudanças radicais nas estruturas e modelos de negócio dos aeroportos

(ASHFORD, 1997; PAGE & CONNEL, 2006; GRAHAM, 2006; LOHMANN & DUVAL, 2011).

- **iii)** O turismo de reuniões: verifica-se que este segmento de negócios de procura coletiva tem vindo a registar um aumento do número total de participantes em reuniões, particularmente em Portugal e mais concretamente em Lisboa (ICCA, 2015a). Pela sua crescente importância, pelo conjunto de benefícios que traz para os destinos, pela complementaridade ao turismo de lazer, pela sua resiliência e rápida capacidade de adaptação às novas realidades, o turismo de reuniões merece um estudo mais aprofundado.
- **iv)** A qualidade: a competitividade que se vive no contexto turístico atual tem forçado os destinos e as empresas a centrarem as suas preocupações na qualidade do serviço prestado. Quer seja através de uma visão de gestão de qualidade total, quer seja através de formação adequada dos recursos humanos, ou pela forma como a qualidade é comunicada para o exterior, certo é que, nos dias de hoje, a qualidade deverá ser um instrumento colocado ao serviço de qualquer área do turismo, quer seja da aviação, quer seja do turismo de reuniões.

## 1.2. Problemática e objetivos da investigação

Ao investigar-se o novo papel do aeroporto para o desenvolvimento do turismo de reuniões na cidade de Lisboa, tenciona-se dar um contributo adicional à ligação entre transportes e turismo. Neste caso, a relação simbiótica estabelecida entre a política de gestão aeroportuária e a potenciação do turismo de reuniões e a sua função na competitividade de um destino.

Pretende-se, deste modo, responder à pergunta de partida que permita relacionar estes dois modelos de negócio, ou seja, saber se ***“A infraestrutura aeroportuária representa um fator de potenciação no desenvolvimento de segmentos de mercado, como o Turismo de Reuniões, e origina alterações na procura turística dos destinos”***.

Numa aceção mais abrangente, a pesquisa integra, em primeiro lugar, uma análise detalhada sobre a operação de um aeroporto e a sua evolução ao longo dos anos. Posteriormente, é estudado o segmento de mercado do turismo de reuniões e a sua importância para a capacidade competitiva de um destino. Num sentido mais restrito, far-se-á incidir a nossa investigação sobre a importância de perceber se as opções estratégicas na gestão aeroportuária podem influenciar o crescimento do turismo de reuniões e, assim, originar alterações na procura turística do destino.

Por tudo o que já referimos, a problemática associada a esta investigação remete-nos, essencialmente, para as interrogações relacionadas com a gestão dos destinos turísticos e o

desenvolvimento de segmentos de mercado, envolvendo questões como a competitividade, a qualidade, as expectativas e as motivações.

No Capítulo 3, respeitante à descrição da metodologia utilizada, detalhar-se-ão os principais aspectos relacionados com a pergunta de partida deste ensaio e o respetivo roteiro executivo adotado, de modo a ser cumprido o procedimento científico. Contudo, considerou-se relevante contextualizar os objetivos associados à pergunta de partida de modo a facilitar a delimitação do campo de investigação.

Assim, o principal objetivo deste estudo consiste em contribuir para um conhecimento mais aprofundado da potencial relação entre aeroportos e turismo de reuniões, e a importância que ambas as vertentes representam para o desenvolvimento das economias regional e nacional de um país (investigação circunscrita e aplicada, no caso, à cidade de Lisboa, particularmente ao aeroporto Humberto Delgado). Como já anteriormente se afirmou, a qualidade será o denominador comum da investigação nos dois domínios, resultando da sua interceção um quadro concetual de requisitos suscetível de aferição no destino “Lisboa”.

Desta feita, os objetivos gerais inerentes a este enunciado propõem-se a:

- Compreender o papel do aeroporto no contexto do setor do transporte aéreo e num destino turístico;
- Perceber a relação existente entre os aeroportos e outros atores do setor turístico;
- Identificar as principais características do fenómeno turismo de reuniões;
- Definir fatores que permitam avaliar qual o perfil de turistas que se insere no segmento turismo de reuniões;
- Verificar como é que a promoção da qualidade influencia o crescimento da infraestrutura aeroportuária ao serviço do turismo de reuniões.

Pela atualidade do tema, e tal como se explicitará de forma pormenorizada no Capítulo 3 do presente estudo, o tipo de pesquisa efetuada recorreu a processos que pressupõem uma convergência entre métodos e técnicas de recolha de dados característicos das abordagens qualitativas e quantitativas. Sentiu-se ainda a necessidade de recorrer a fontes de informação não científicas, mas importantes para enquadrar opiniões sobre a relevância e contextualização da temática em apreço.

### **1.3. Estrutura e articulação da dissertação**

De modo a atingirmos os objetivos propostos, este estudo encontra-se organizado em seis capítulos que se interligam e se complementam de forma estrutural e estruturante.

No primeiro capítulo, o tema proposto é apresentado, enquadrando as razões da escolha, as circunstâncias da investigação e a delimitação do âmbito da pesquisa, tendo em atenção a questão de partida, os objetivos gerais e um breve enquadramento metodológico. Esta

introdução sumária permite apenas ser uma breve contextualização da informação que foi sendo recolhida ao longo da pesquisa, e da forma como a análise e reflexões foram tomando forma por toda a extensão do corpo do trabalho.

O segundo capítulo diz respeito à argumentação teórica do estudo, constituindo o suporte da pesquisa conceptual. Traçou-se uma perspectiva diacrónica da dinâmica aeroportuária para se chegar à compreensão das necessidades do fenómeno do turismo de reuniões, que contém múltiplas dimensões. Face à amplitude do tema proposto, sistematizou-se a revisão da literatura em três amplos blocos relacionados entre si: i) o novo posicionamento do aeroporto e respetivo modelo de gestão, ii) no contexto do turismo de reuniões, iii) e o desenvolvimento de infraestruturas e serviços capazes de melhorar a qualidade da oferta nos destinos.

O percurso metodológico é apresentado ao longo do terceiro capítulo, enquadrando-se o procedimento científico e a filosofia de investigação. Foi, assim, possível sistematizar um método sequencial das diferentes etapas da pesquisa, fundamentadas principalmente no modelo de QUIVY & CAMPENHOUDT (2013). Para tal, detalhar-se-ão os principais aspetos relacionados com a pergunta de partida, tendo sempre em atenção os objetivos da presente dissertação e as hipóteses de investigação que nos propomos testar, bem como a seleção dos métodos e técnicas de observação.

O quarto capítulo dedica-se exclusivamente à análise das fontes secundárias tendo por base o estudo empírico da investigação. O tratamento destes indicadores estatísticos permitirá, num primeiro momento, caracterizar tanto o setor do transporte aéreo, como o setor do turismo, para depois se estreitar a análise à atividade aeroportuária, particularmente ao aeroporto de Lisboa, e ao turismo de reuniões, tendo em conta as especificidades dos mercados associativo e corporativo.

No quinto capítulo são descritos e observados os resultados obtidos a partir das fontes primárias, através da aplicação do inquérito por questionário realizado ao lado da procura, a fim de identificar o perfil dos turistas de reuniões, as suas expectativas e motivações, e, assim, fundamentar e dar consistência às hipóteses em análise.

No sexto capítulo serão expostas as principais conclusões da dissertação, através da análise estabelecida entre o aeroporto e o turismo de reuniões em Lisboa, avançando-se para uma reflexão de futuro assente em práticas diferenciadas, não esquecendo os respetivos limites e constrangimentos do estudo.

Acreditou-se que mais do que trazer respostas às questões apresentadas neste processo e, assumindo-se que do ponto de vista epistemológico, a pergunta tem prioridade sobre a resposta, o conhecimento resultante desta investigação procurou sobretudo levantar outros questionamentos abrindo novos caminhos à multiplicidade das respostas encontradas.

## Capítulo 2. Fundamentação teórica e conceptual

### 2.1. Introdução

Face à amplitude do tema proposto nesta investigação, a presente dissertação dedicou este capítulo à fundamentação teórica e conceptual, através de uma revisão da literatura que lança as bases do conhecimento necessárias a uma reflexão mais atenta e detalhada.

Pretendendo-se uma circunscrição da investigação em alinhamento com a pergunta de partida, realizaram-se revisões de literatura de referência para posteriormente se proceder à seleção e organização de obras cujos conteúdos estivessem em consonância com os objetivos propostos.

Foi justamente neste sentido que se sistematizou a investigação bibliográfica em três grandes secções que percorrem aspetos de uma nova realidade competitiva no turismo: o papel do aeroporto, e respetivo modelo de gestão, no contexto do turismo de negócios, com o desenvolvimento de infraestruturas e serviços críticos à melhoria da qualidade da oferta.

Neste sentido, emerge, desde logo, a necessidade de abordar a complexidade e a dinâmica, muito próprias, da atividade aeroportuária contextualizando-a através da introdução à sua evolução e às várias definições de cariz mais técnico para se evitarem confusões terminológicas (Secção 2.2.1.).

Considerou-se ainda pertinente aprofundar as várias classificações de tipos de aeroportos, bem como os vários modelos de gestão (Secção 2.2.2.) que fazem parte do crescimento associado à rutura com o passado. Este estudo não ficaria completo se não fosse igualmente abordado o impacto financeiro da atividade aeroportuária e as suas ramificações na envolvente turística.

Através da Secção 2.2.3. observa-se precisamente o novo posicionamento dos aeroportos num contexto mais “comercial” e de desenvolvimento regional e nacional. Numa primeira pesquisa realizada, verifica-se a escassez de estudos e trabalhos de investigação, no plano nacional, direccionados para este objeto de análise. Já em relação à literatura internacional, observa-se uma produção científica de qualidade apesar da modernidade da temática.

Verificado este primeiro pilar da investigação, avançou-se para o tema dedicado ao Turismo de Negócios, onde se identificaram diversas visões, com o propósito de esclarecer o conceito. Embora exista um vasto leque de informações relevantes para a compreensão do referido produto turístico, este reveste-se ainda de grande subjetividade (Secção 2.3.1.).

Foi precisamente para clarificar esta opacidade de que o Turismo de Negócios padece que ao longo da Secção 2.3.2. se procedeu à sua segmentação e estrutura organizacional por forma a se identificarem as duas amplas vertentes, do lado da procura, que marcam este produto turístico: as viagens individuais e as viagens em grupo, onde se destaca o segmento da *Meetings Industry*.



Concluído o encadeamento teórico, a pesquisa orientou-se para a análise da capacidade competitiva do destino e a prossecução de estratégias de *benchmarking* internacional, onde foram explorados os fatores de atração, os comportamentos, as motivações e o perfil do turista de negócios (Secção 2.3.3.). Neste contexto, o Turismo de Negócios, particularmente o segmento MI, foi enquadrado no panorama nacional para melhor se perceber a sua importância para Portugal, e em especial para a cidade de Lisboa.

Finalmente, a Secção 2.3.4. dedica-se exclusivamente à apreciação das tendências futuras e dos benefícios do Turismo de Negócios, avançando mesmo com soluções inovadoras e criativas propostas por alguns investigadores que conseguiram associar esta temática à gestão aeroportuária, e que servem de linha orientadora à presente dissertação.

Por último, a revisão da literatura focou-se na apreciação da temática da qualidade, enquanto vetor indispensável entre a infraestrutura aeroportuária e a *Meetings Industry*. Privilegiou-se a clarificação e a delimitação do conceito de qualidade permitindo, no entanto, concretizar alguns percursos de reflexão importantes na evolução histórica (Secção 2.4.1.). Este enquadramento possibilitou a posterior análise da importância da qualidade no turismo, encarada como uma vantagem competitiva, tendo em consideração a satisfação do cliente, a sua fidelização, a qualidade do serviço prestado e a formação dos recursos humanos (Secção 2.4.2.).

Concluída a integração das componentes atrás referidas, ao longo da Secção 2.4.3. houve a preocupação em investigar os modelos associados à qualidade. Foram identificadas diferentes abordagens, por vezes complementares, outras divergentes mas sempre na perspectiva da qualidade como fator estratégico da competitividade dos produtos, dos serviços e dos destinos turísticos.

As virtualidades e os riscos desta triangulação de temas foram, desde cedo, assumidos pela investigadora nunca esquecendo que o rigor factual é a condição fundamental da credibilidade científica, acreditando, assim, ser possível refletir e perscrutar sobre tópicos tradicionalmente tratados em separado.

## **2.2. Aeroportos: um negócio complexo e dinâmico**

A interdependência entre os transportes e a atividade turística tem sustentado o desenvolvimento de uma nova realidade competitiva no turismo. Mais ainda quando se trata do transporte aéreo que permitiu que o turismo se tenha transformado numa das principais atividades económicas mundiais, exercendo uma influência decisiva no decurso das últimas quatro décadas (CUNHA, 2003).

Numa primeira fase, o transporte apresentava um papel passivo no sistema turístico, funcionando essencialmente como elemento unificador de regiões (PAGE e CONNELL, 2006). Embora seja discutível o papel dos transportes na atividade turística, é incontornável que o

desenvolvimento dos mesmos, impulsionado pelo avanço tecnológico, tem sido uma das condições essenciais não só à democratização e globalização da atividade turística (COSTA, 2009), mas também ao desenvolvimento turístico dos próprios destinos (ALMEIDA, 2010; GRAHAM, 2006).

Salienta-se, assim, a interdependência destes dois vetores, turismo e transportes, pois se, por um lado, o transporte conta com a atratividade de um destino para o seu desenvolvimento, por outro, o próprio destino precisa dos transportes para que se torne acessível aos visitantes; e se o progresso dos transportes estimulou a procura, por outro, foi o aumento desta procura que estimulou a necessidade de maior desenvolvimento dos transportes (LOHMANN e DUVAL, 2011).

BIEGER & WITTMER (2006) advogam que a interdependência entre transporte aéreo e turismo é bastante forte, condicionando por isso o seu estudo numa vertente integrada, e não numa visão unilateral. O papel do transporte aéreo é evidenciado e apresenta-se como fator multiplicador e fomentador desta indústria.

Neste contexto, o aeroporto deixa de ser tratado como um assunto complementar e secundário ao transporte aéreo passando agora a ser encarado como uma infraestrutura essencial ao desenvolvimento regional. A planificação aeroportuária passou a ser vista de uma forma profissional e consciente das consequências sistémicas que produz. Apesar de não ter perdido a característica intrínseca de plataforma intermodal, o aeroporto de hoje converte esta transferência entre modos de transporte numa experiência diferente e única.

A inclusão deste capítulo no âmbito da presente investigação permite assim, colocar em perspetiva a importância clara que os aeroportos assumem na atualidade, constituindo-se como verdadeiros motores de desenvolvimento.

### 2.2.1. Antecedentes e referências: rumo à *Aerotropolis*

*“Yes, it’s definitely an airport...”*

Charles Lindberg, 1927

Lindberg compreendeu a profecia de Kipling: não só havia conseguido ligar dois continentes, como também redefiniu o conceito de “chegada”. Os destinos deixaram de ser vistos na perspetiva tradicional do espaço Renascentista, através do transporte terrestre e fluvial, para passarem a ser concebidos e percecionados a partir do ar. As portas de entrada para as grandes cidades cessaram de ser portos ou estações de caminho de ferro. Agora, era o aeroporto, um espaço de luzes brilhantes e urgências inesperadas, que se vislumbrava no horizonte (GORDON, 2008).

Era o início de uma das indústrias mais rentáveis e inovadoras da idade contemporânea. Com o estímulo ao transporte aéreo sentiu-se a necessidade da criação de estruturas de apoio: “*Aircraft require airfields of considerable size for takeoff and landing*” (RODRIGUE *et al.*, 2013:8).

Nos primórdios da aviação, os aeroportos não eram mais do que campos de aterragem, muito rudimentares, e frequentemente temporários. A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) veio alterar a perspetiva do que o transporte aéreo poderia oferecer às populações. A aviação permitia agora uma nova espécie de mapa político, possibilitando o redesenhar das fronteiras na Europa, tornando-as mais fluidas, com aeronaves a voar diretamente entre capitais (GORDON, 2008). Desde cedo, se tornou óbvio que uma infraestrutura permanente seria necessária, caso o transporte aéreo comercial se concretizasse como uma realidade.

Alguns exemplos disso mesmo passaram por cidades como Amesterdão que a 16 de Setembro de 1916 abriu Schipol, enquanto aeródromo militar, e subseqüentemente aceitou a aviação civil em finais de 1920; ou Le Bourget, em Paris que começou a operar em 1919, tendo-se tornado famoso quando Charles Lindberg aí aterrou no seu histórico voo solo depois de ter atravessado o Atlântico, em 1927. Contudo, foi Hounslow Heath, perto de Londres, o primeiro aeroporto a operar serviços comerciais internacionais programados, em Agosto de 1919, imprimindo um carácter de permanência e regularidade à atividade operacional aeroportuária.

Estes exemplos são demonstrativos de como a Europa encarou de forma séria a construção destas infraestruturas, que se vieram a verificar revolucionárias anos mais tarde.

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), muitos países aperceberam-se das oportunidades que a aviação comercial poderia trazer e como isso afetaria a sua soberania. Enquanto o conceito de soberania terrestre estava relativamente estabelecido e aceite, pela primeira vez, os Estados consideraram a soberania do espaço aéreo sobre a terra<sup>1</sup>. É em 1944 que a Convenção de Chicago se torna uma realidade, contendo as regras fundamentais sobre as quais a indústria da aviação se iria desenvolver. Este tratado internacional determinou ainda a criação da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO, na sua sigla inglesa), uma agência especializada das Nações Unidas, cujos principais objetivos são o desenvolvimento dos princípios e técnicas da navegação aérea internacional e o progresso dos transportes aéreos de modo a favorecer a segurança, eficiência, economia e desenvolvimento dos serviços aéreos (ICAO, 2016).

O rápido crescimento da aviação comercial durante a década de 50 obrigou a uma sofisticação no desenho aeroportuário. Surgiram, pela primeira vez, os terminais de passageiros junto à pista. Mas é durante a década de 60 que a construção aeroportuária conhece o seu *boom* com o advento das viagens a jato. O comprimento das pistas foi aumentado para acomodar os

---

<sup>1</sup> Desde que os homens começaram a voar, e particularmente desde que Bleriot voou sobre o Canal da Mancha, o Direito Internacional reconheceu incondicionalmente a soberania sobre a coluna de espaço aéreo ao infinito (COOPER, 1951).

aviões a jato e criaram-se sistemas de pontes telescópicas eliminando assim os embarques ao ar livre por parte dos passageiros. Mesmo numa fase ainda embrionária, o conforto do passageiro tornou-se num importante elemento na gestão aeroportuária. De acordo com SPILL (1973), se o tempo de viagem é por si só muito curto, há que ponderar o tempo necessário para as operações de embarque e desembarque, traduzindo assim, a preocupação sentida pelos passageiros em relação ao tempo de espera.

No início da década de 70, o nível de recursos estruturais e técnicos necessários ao crescimento e expansão dos aeroportos começava a colocar elevados níveis de *stress* nos orçamentos governamentais. Países como os EUA, Austrália e Canadá sentiam o peso fiscal dos largos investimentos de capital necessários à construção destas pesadas infraestruturas. Houve, então, um repensar de novas formas de “*ownership*” dos aeroportos, o que desencadeou um processo de privatização aeroportuária e aumentou o financiamento ao nível do setor privado de forma dramática durante os anos 1980 e 1990. Durante este período, os aeroportos tiveram que continuar a lidar com as mudanças na variedade e tipo de aeronaves, nos procedimentos operacionais necessários para acomodar voos domésticos e internacionais, e com o aumento da acessibilidade das viagens aéreas à população em geral.

Se na génese dos aeroportos, a lógica obedecia a critérios puramente territoriais ou a necessidades militares, a verdade é que a tendência na gestão aeroportuária encontrou novas prioridades, centrando-se mais nos proveitos resultantes do negócio, provocando, assim, grandes alterações nas características desta infraestrutura. Desta feita, os gestores vêm-se obrigados a otimizar as suas receitas e a aposta vai no sentido do “*landside*”, ou seja, atividades exteriores ao negócio aéreo propriamente dito (GÜLLER, 2002).

No quadro que a seguir se reproduz, observam-se, com clareza, dados sobre a evolução, alguns momentos chave e agentes interventores na mudança da indústria aeronáutica (Quadro1).

Quadro 1: 100 anos de aviação: principais marcos e números de passageiros transportados

<b>1914</b> <b>1.205 passageiros</b> Primeiro voo comercial de passageiros	<b>1919</b> <b>6.549 passageiros</b> KLM inicia a sua operação sendo a companhia aérea mais antiga ainda em serviço	<b>1921</b> <b>13.559 passageiros</b> Primeiros controladores aéreos ao serviço no aeródromo de Croyden, em Londres	<b>1922</b> <b>19.285 passageiros</b> Primeiro uso do transporte aéreo numa viagem oficial do presidente colombiano	<b>1930</b> <b>290.000 passageiros</b> Primeira assistente de bordo com a Boeing Air Transport (hoje United)
<b>1934</b> <b>652.000 passageiros</b> Primeiro serviço de correio transatlântico operado pela Deutsche Luft Hansa (Lufthansa)	<b>1935</b> <b>976.000 passageiros</b> Primeiro serviço de correio transpacífico operado pela Pan American's China Clipper	<b>1936</b> <b>1.300.000 passageiros</b> Douglas DC-3 entra ao serviço com a American Airlines	<b>1939</b> <b>2.000.000 passageiros</b> Primeiro voo transatlântico regular de passageiros operado pela Pan American	<b>1944</b> <b>5.500.000 passageiros</b> Assinatura da Conveção de Chicago: a base da aviação global dos nossos dias
<b>1945</b> <b>2.000.000 passageiros</b> Criação da IATA (International Air Transport Association), em Havana	<b>1952</b> <b>39.500.000 passageiros</b> Primeiro jato comercial ao serviço da BOAC	<b>1970</b> <b>383.000.000 passageiros</b> Entrada ao serviço do Boeing 747 com a Pan American	<b>1971</b> <b>411.000.000 passageiros</b> Primeira companhia low cost entra ao serviço - Southwest Airlines	<b>1976</b> <b>575.000.000 passageiros</b> Concorde entra ao serviço, sendo o primeiro avião supersónico de passageiros
<b>1978</b> <b>679.000.000 passageiros</b> Desregulamentação da indústria aérea nos EUA	<b>1981</b> <b>752.000.000 passageiros</b> Lançamento do primeiro programa de passageiro	<b>1998</b> <b>1.471.000.000 passageiros</b> Primeiro voo de passageiros transpolar operado pela Cathay Pacific	<b>2007</b> <b>2.422.000.000 passageiros</b> Entrada ao serviço ao Airbus 380 para passageiros com a Singapore Airlines	<b>2011</b> <b>2.824.000.000 passageiros</b> Primeiro voo de passageiros com biofuel operado pela KLM e Lufthansa

Fonte: Produção própria adaptado a partir de IATA (2014)

A par desta evolução histórica, também os conceitos de aeródromo e aeroporto foram sendo revistos de acordo com o momento e as funções desempenhadas por estas infraestruturas.

Para GRAHAM (2013), especialista em aviação e turismo, um aeroporto pode ser definido como um sistema que serve um conjunto variado de necessidades relacionadas com o movimento de passageiros e mercadorias representando uma componente essencial do sistema do transporte aéreo. Subjacente e inerente a este propósito, cruzam-se os referenciais avançados por BETANCOR (1999) onde se salienta que um aeroporto é composto por infraestruturas de apoio ao processamento de aviões, de passageiros e de carga, como por exemplo, uma ou mais pistas, uma área de placa de estacionamento de aeronaves, caminhos de circulação ou *taxiways*, terminal de passageiros e terminal de carga, uma torre de controlo, entre outras.

Se, por um lado, estes especialistas e investigadores integraram a sua análise conceptual de forma abrangente e interdependente com a atividade turística, importa agora observar como a jurisprudência nacional assimilou e transpôs estas definições.

O conceito de aeroporto, em Portugal, encontra-se regulado através do Decreto-Lei n.º186/2007, de 10 de Maio, e é revisto posteriormente pelo Decreto-Lei n.º55/2010, de 31 de Maio. Através do primeiro decreto é reconhecido o desenvolvimento da aviação civil como fator determinante para a proliferação por todo o país das mais diversas infraestruturas aeroportuárias, construídas e operadas, sem que para tal o ordenamento jurídico nacional estivesse dotado dos adequados meios regulamentadores e disciplinadores. Ao longo do seu Artigo 2.º podem ler-se as seguintes definições:

“Para efeitos do presente decreto-lei, entende-se por:

a) «Aeródromo» a área definida em terra ou na água, incluindo edifícios, instalações e equipamentos, destinada a ser usada no todo ou em parte para a chegada, partida e movimento de aeronaves;

f) «Aeroporto» o aeródromo que dispõe de forma permanente de instalações, equipamentos e serviços adequados ao tráfego aéreo internacional, de acordo com as condições estabelecidas no presente decreto-lei;”

Após a análise deste decreto-lei, parece relativamente seguro inferir que o legislador crê que na distinção entre um aeródromo e um aeroporto está a origem e o destino dos voos. Gualdino Rodrigues, especialista em direito aéreo, critica esta visão afirmando mesmo que *“este diploma evidencia alguma desconformidade com as fontes internacionais. Não efetua o enquadramento com a legislação nacional e comunitária publicada e a publicar, relativa às infraestruturas aeroportuárias e às atividades comerciais nelas centradas, e parece ter sido emanado por pressão das circunstâncias.”* (RODRIGUES, 2003:14)

Leituras mais atentas permitem realçar indícios concretos acerca da terminologia usada: a EASA (European Aviation Safety Agency), através do parecer 3/2007 para a Comissão Europeia, salienta que um aeroporto é igual à soma de um aeródromo mais os equipamentos vocacionados para o apoio aos passageiros do aeroporto. Esta posição vem ao encontro do que é defendido e recomendado pela ICAO, nomeadamente através do seu anexo 14.

Sublinhadas as diferenças entre aeródromo e aeroporto, e regressando a um enquadramento mais global da temática, surge-nos o termo cidade-aeroporto ou “*airport city*” que, de acordo com GÜLLER (2002) é sobretudo uma estratégia empresarial da entidade gestora do aeroporto, que vai para além dos serviços de tráfego aéreo e inclui serviços comerciais como lojas e hotéis. Assim, designa-se por cidade-aeroporto o conjunto de atividades relacionadas com o aeroporto e o seu funcionamento, bem como as novas atividades comerciais e empresariais situadas tanto na plataforma do terminal como ao seu redor.

Este novo paradigma é fruto da rápida expansão do transporte aéreo e do consequente fenómeno da desregulamentação a que se assistiu primeiramente nos EUA durante a década de 80, e posteriormente na Europa nos anos subsequentes. Igualmente determinante foi a necessidade de circulação dos cidadãos na perspetiva de “reduzir as distâncias e a duração das deslocações” (MÉRENNE *et al.*, 1995:28), inserida na perspetiva da geografia dos transportes.

Para outros investigadores, seguidores desta tendência, esta nova cidade-aeroporto depende diretamente de uma estrutura física eficiente e confortável, onde o cliente se sinta convidado a percorrê-la, utilizando os serviços existentes. Assiste-se assim, à relevante substituição lexical do termo “passageiro” pelo novo vocábulo “cliente”, reiterando a importância da presente conceção de cidade-aeroporto. Se antes a arquitetura aeroportuária tinha como objetivo o menor tempo de permanência possível do passageiro nas suas instalações, nos dias de hoje, verifica-se precisamente o oposto, pretendendo-se oferecer ao cliente um espaço de bem-estar e conforto, permitindo assim a fruição do tempo.

Posicionamento distinto é assumido por CONWAY (2001) que considera que a cidade-aeroporto pode assumir-se como um caos urbanístico, onde a falta de planeamento da infraestrutura aeroportuária e a sua incapacidade em assimilar as atividades que se localizem nas imediações, se torne um desafio demasiado ambicioso. Outra variável relevante, mas desta feita transversal a toda a doutrina, prende-se com os impactos ambientais que o planeamento da atividade aeroportuária enfrenta (Quadro 2).

Quadro 2: Impactos ambientais do transporte aéreo

Área afetada	Impactos	Causas
<b>Mudança climática (a nível global)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de gases, particularmente dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>)</li> <li>• Emissão de aerossóis, incluindo sulfatos</li> <li>• Aumento da formação de nuvens (<i>cirrus</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motores das aeronaves</li> <li>• Unidades de potência auxiliar (<i>Auxiliary power units : APU's</i>)</li> <li>• Veículos de serviço do lado ar</li> <li>• Transportes de superfície de e para os aeroportos</li> </ul>

(continua)

Quadro 2: Impactos ambientais do transporte aéreo (continuação)

Área afetada	Impactos	Causas
<b>Poluição do ar (a nível local)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissão de óxidos de nitrogénio</li> <li>Emissão de partículas em suspensão</li> <li>Emissão de compostos orgânicos voláteis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motores das aeronaves</li> <li>Unidades de potência auxiliar (<i>Auxiliary power units : APU's</i>)</li> <li>Veículos de serviço do lado ar</li> <li>Transportes de superfície de e para os aeroportos</li> </ul>
<b>Ruído</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poluição sonora para os residentes próximos de aeroportos e por baixo das rotas de aproximação e partidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motores das aeronaves</li> <li>Testes de motores</li> </ul>
<b>Biodiversidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conversão do solo (terra) para áreas pavimentadas</li> <li>Destruição do <i>habitat</i></li> <li>Contaminação do solo e água</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária</li> <li>Sistema de degelo (<i>de-icing</i>) das aeronaves</li> </ul>
<b>Resíduos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo de combustível fóssil</li> <li>Consumo de água</li> <li>Alteração dos cursos de água e fornecimento de água</li> <li>Contaminação do solo e água</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energia consumida pelos aeroportos</li> <li>Água consumida pelos aeroportos</li> <li>Produção e eliminação de desperdícios pelos aeroportos</li> </ul>

Fonte: Tradução e adaptação a partir de DALEY *et al.* (2008)

Com efeito, os aeroportos debatem-se cada vez mais com pressões ambientais, pois se no passado estas infraestruturas se encontravam longe das populações, na periferia das cidades, hoje em dia a gestão aeroportuária tem de lidar com variáveis como o ruído, a qualidade do ar, a gestão de desperdícios ou o controlo da vida selvagem. É, no entanto, prática comum o planeamento e a gestão do aeroporto desenharem e implementarem políticas de mitigação que se adaptem aos impactos ambientais do transporte aéreo (DALEY *et al.*, 2008), conforme se pode observar através do Quadro 3.

Quadro 3: Medidas para mitigar os impactos ambientais da aviação

Medidas	Melhorias	Exemplos
<b>Medidas tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria nas fuselagens</li> <li>Melhoria na performance dos motores</li> <li>Melhoria dos sistemas de navegação</li> <li>Melhoria na placa do aeroporto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição dos óxidos de nitrogénio através de combustores mais evoluídos</li> <li>Pontos elétricos fixos nos stands dos aeroportos</li> </ul>
<b>Medidas regulatórias e legislativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de níveis de ruído</li> <li>Standards da qualidade do ar a nível local</li> <li>Limitações ao ruído</li> <li>Redução das emissões de dióxido de carbono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação ICAO para os motores das aeronaves</li> <li>Protocolo de Quioto</li> </ul>
<b>Medidas operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência à descolagem, subida, cruzeiro, aproximação e aterragem</li> <li>Melhoria na eficiência dos movimentos em terra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotas preferenciais tendo em conta o ruído</li> <li>Otimização da potência dos motores e travagem na aterragem</li> </ul>

(continua)

Quadro 3: Medidas para mitigar os impactos ambientais da aviação (continuação)

Medidas	Melhorias	Exemplos
<b>Medidas de planeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas práticas ambientais no desenho aeroportuário</li> <li>Planeamento das frotas tendo em conta a performance ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência energética nas infraestruturas aeroportuárias</li> <li>Upgrades nas frotas</li> </ul>
<b>Medidas económicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão ambiental integrada</li> <li>Troca de direitos de emissão de gases poluentes</li> <li>Compensação de carbono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de comércio de emissões na EU (ETS: <i>Emission Trading Scheme</i>)</li> </ul>
<b>Sistemas de gestão ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão ambiental integrada</li> <li>Utilização de indicadores de <i>performance</i> ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO14001</li> </ul>
<b>Responsabilidade corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios ambientais</li> <li>Auditorias ambientais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de rotulagem ecológica</li> </ul>
<b>Aproximação à comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação às comunidades locais</li> <li>Desenvolvimento das comunidades</li> <li>Abordagem de parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de isolamento de som</li> <li>Projetos educativos</li> </ul>

Fonte: Tradução e adaptação a partir de DALEY *et al.* (2008)

A tecitura destes dois discursos traduz-se, no entanto, na constatação óbvia de que “os aeroportos já não são somente aeroportos” (GÜLLER, 2002:87). Deixaram para trás a sua condição de simples máquinas reguladoras do tráfego aéreo para agora se poderem considerar fatores decisivos na transformação da área metropolitana. Os aeroportos estão, assim, a transformar-se em centros de atividade, ou seja, em novos pólos de desenvolvimento regional, que em última análise constituem verdadeiras cidades-aeroporto.

Constata-se hoje que as cidades-aeroporto se desenvolvem muito rapidamente e a sua taxa de crescimento é proporcional ao crescimento das taxas de tráfego aéreo. As cidades-aeroporto suplantam, assim, as fronteiras do próprio aeroporto, obrigando este a um planeamento que assegure qualidade ao meio envolvente.

Kasarda defende mesmo que em vez de se construírem aeroportos na periferia das cidades, estes devem assumir o seu papel central e planejar o resto da cidade à sua volta (KASARDA, 2001). Falamos, pois de um novo conceito inovador e contemporâneo: a *aerotropolis*.

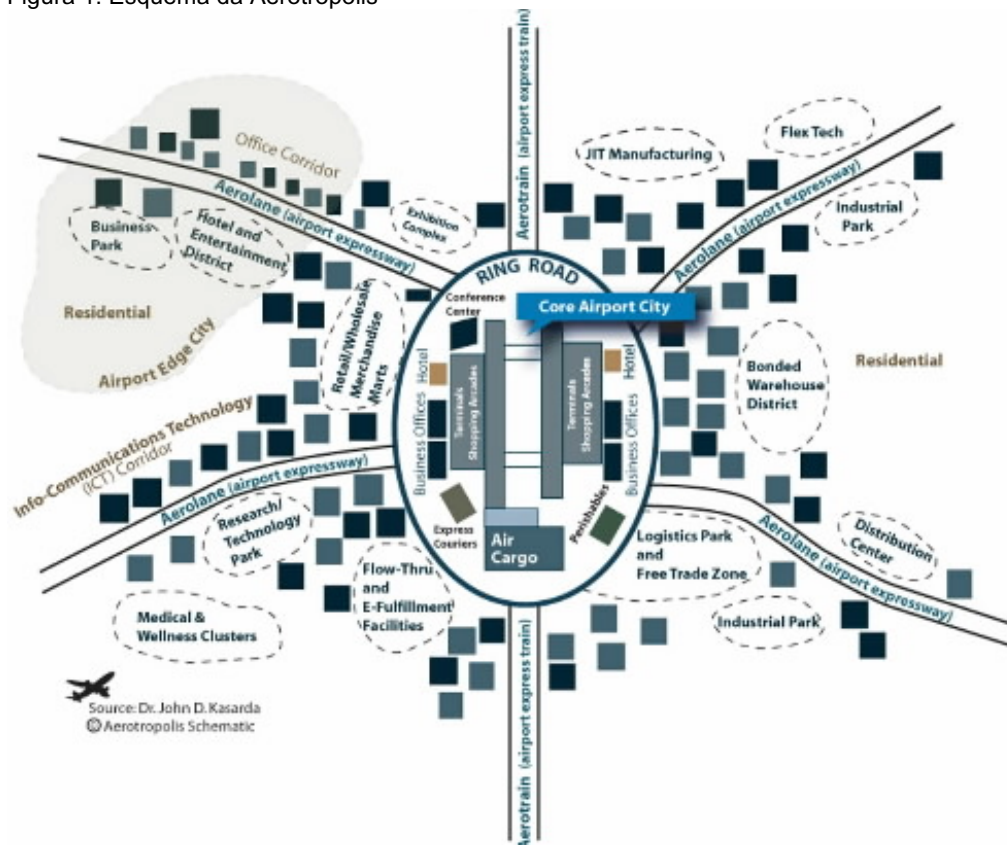
*“The aerotropolis consists of a multimodal airport-based comercial core (Airport City) and outlying corridors and clusters of aviation-linked businesses and associated residential developments that feed off each other and their accessibility to the airport.”*

KASSARDA (2001:15)

As *aerotropolis* são cidades cujo centro é o aeroporto, rodeado por espaços industriais, escritórios, centros de congresso, serviços de logística, hotéis, restaurantes, entretenimento e residências, conforme se pode verificar pelo esquema apresentado na Figura 1, da página seguinte.



Figura 1: Esquema da Aerotropolis



Fonte: Retirado de KASARDA (2001)

Quanto mais complexa for esta *aerotropolis* menor será a fronteira entre as funções de transporte e não-transporte, transformando-a num destino por si só. Comparativamente, este conceito apresenta uma visão muito mais dinâmica e moderna do que a concepção estática e antiquada de aeroporto que se verificava quando a aviação e os aeroportos ainda eram vistos na perspectiva puramente aeronáutica.

O preconizador desta ideia chega mesmo a avançar com uma “*Aerotropolis Age*”, onde a aviação e os aeroportos determinarão os vencedores e os perdedores da globalização do século XXI (KASARDA, 2015).

A operacionalização deste modelo já foi posta em prática em várias cidades do mundo, refletindo ora ser fruto de um crescimento orgânico e espontâneo, como acontece em alguns aeroportos europeus, ora decorrendo de um crescimento planejado, como sucede particularmente na Ásia. O Aeroporto Internacional de Hong Kong (HKIA) tem um complexo adjacente para negócios e atividades de entretenimento - o SkyCity – sendo por isso um exemplo bem ilustrativo do modelo *aerotropolis*. De forma similar, posiciona-se o Aeroporto Internacional de Incheon, na Coreia do Sul, que conta com um centro internacional de negócios, uma zona franca denominada International Free Trade City, e a New Songdo City, inserida nesta mesma lógica. Por seu turno, o Aeroporto Internacional de Singapura (Singapore Changi Airport) oferece aos seus clientes cinemas, saunas e uma inusitada floresta tropical de borboletas.

Outros aeroportos preferiram atividades diferenciadas como é o caso do Aeroporto de Frankfurt que tem a maior clínica de saúde do mundo, com cerca de 36.000 pacientes por ano, ou o aeroporto de Estocolmo Arlanda que utiliza frequentemente a capela para realizar casamentos.<sup>2</sup>

Esta “metamorfose aeroportuária”, nas palavras de KASSARDA (2011), reflete, assim, as novas necessidades económicas da constante conectividade, rapidez e flexibilidade, otimizando os corredores e os *clusters* de desenvolvimento que se vão criando à volta do núcleo central da *aerotropolis*.

O quadro a seguir ilustra (Quadro 4), de forma sistematizada, alguns exemplos merecedores de destaque de cidades onde estão refletidas as sinergias entre o negócio puramente aeroportuário e o complexo multifuncional de empresas que serve tanto as necessidades aeronáuticas como as comerciais (restaurantes, atrações culturais, hotéis e alojamentos, escritórios, centros de congressos, logística e distribuição, zonas francas, serviços de saúde, imobiliário, entre outros).

Quadro 4: Exemplos de Aerotropolis

<b>Aerotropolis</b>	<b>Factos relevantes</b>
<b>Aeroporto Schipol Amesterdão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A <i>aerotropolis</i> é oficialmente conhecida como “Amsterdam Zuidas” e é composta por 2.508.000 m2 de espaços comerciais e não comerciais.</li> <li>Devido à existência de lojas de venda a retalho no terminal de passageiros, o aeroporto atrai frequentemente os residentes de Amesterdão que vêm fazer compras e relaxar na área pública.</li> <li>Mais de 1.000 companhias internacionais escolheram esta área para investirem e assim criarem postos de trabalho.</li> </ul>
<b>Aeroporto Internacional Al Maktoum Dubai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este complexo, quando for totalmente construído, cobrirá uma área de cerca 140 Km quadrados, com a designação “Dubai World Central”</li> <li>O aeroporto é o núcleo central deste Dubai World Central, caracterizando-se pelo maior terminal do mundo, com uma capacidade total anual de 60 milhões de passageiros.</li> </ul>
<b>Aeroporto Internacional de Incheon Coreia do Sul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foi considerado o 4º aeroporto do mundo mais movimentado em termos de transporte de carga, em 2009, tendo manuseado cerca de 2.3 milhões de toneladas de carga.</li> <li>A <i>aerotropolis</i> de Incheon tem dois pólos de crescimento urbano: Yeonjong Island e Songdo Island.</li> </ul>
<b>Aeroporto Internacional de Changi Singapura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emprega mais de 13.000 pessoas no aeroporto, com um impacto económico direto em Singapura de mais de 4.5 biliões de dólares americanos anualmente.</li> <li>Mais de 60% da receita aeroportuária provém de atividades não aeronáuticas.</li> </ul>
<b>Aeroporto Internacional de Guangzhou China</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tem uma capacidade de transportar 80 milhões de passageiros por ano.</li> <li>Foi o primeiro aeroporto na China a ser construído de acordo com o conceito de <i>hub</i>.</li> <li>É o segundo aeroporto mais movimentado da China em termos de passageiros e o terceiro em relação ao transporte de carga.</li> </ul>

(continua)

<sup>2</sup> De acordo com informações publicadas no site dedicado do aeroporto, <http://www.swedavia.com/arlanda/at-the-airport/service/weddings/>, realizam-se, em média, cerca de 500 casamentos por ano.

Quadro 4: Exemplos de Aerotropolis (continuação)

<b>Aerotropolis</b>	<b>Factos relevantes</b>
<b>Aeroporto Internacional de Bengaluru</b> Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o primeiro aeroporto privado da Índia.</li> <li>• O complexo <i>aerotropolis</i> providencia emprego a cerca de 100.000 trabalhadores.</li> <li>• O aeroporto está acessível através de uma rede de transportes que consiste em estradas, vias próprias para autocarros e pontes aéreas e subterrâneas para peões.</li> </ul>
<b>Aeroporto Internacional de Atlanta Hartsfield-Jackson</b> EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o aeroporto mais movimentado do mundo em termos de passageiros e de aeronaves.</li> <li>• Emprega mais de 56.000 trabalhadores e tem um impacto económico estimado de 23.5 biliões de dólares americanos anualmente.</li> </ul>

Fonte: Tradução e adaptação a partir de KASARDA *et al.* (2011)

A diferença entre a realidade empírica e a matriz teórica deste cenário inovador não está isenta de críticas. Com efeito, alguns autores (CHARLES *et al.*, 2007, CLAPP, 2012, SCHAAFSMA *et al.*, 2008) atribuem a Kasarda uma visão neoliberal, condenando as consequências da implementação de um modelo de negócio deste género: as questões ambientais, o ruído, a justiça económica e social, a luta entre o setor privado *versus* público, os abusos monopolistas ou a especulação imobiliária, são apenas algumas das condenações apontadas a esta *aerotropolis*.

Conforme se pode constatar, estamos na presença de matéria relativamente recente e que vem demonstrar as dificuldades de conceptualização deste fenómeno, decorrente da limitada investigação que existe sobre esta temática.

### 2.2.2. Estudos de tipos de aeroportos e considerações sobre perfis de gestão

Os aeroportos não se apresentam como um grupo homogéneo. Eles variam no tamanho, nas suas funções e até no seu alcance regional, adaptando-se, assim, a diferentes modelos de gestão (GRAHAM, 2003).

A doutrina produzida a este respeito não encontrou ainda uma classificação uniforme nem concordante acerca da tipologia de aeroportos. Parece, no entanto, relativamente pacífica a classificação generalista das atividades que podem existir num aeroporto, avançada por BETANCOR (1999) e GRAHAM (2008), a saber: **i)** Serviços aeronáuticos, que se subdividem em serviços operacionais e serviços de handling; **ii)** Serviços não aeronáuticos, que são os serviços comerciais. A figura que se segue, reproduzida na página seguinte, evidencia esta mesma classificação, permitindo destacar esta separação de serviços (Figura 2)

Figura 2: Classificação dos serviços aeronáuticos e não aeronáuticos



Fonte: Produção própria a partir de BETANCOR (1999) e GRAHAM (2008)

Esta classificação clássica, embora simplista, tem-se mostrado útil à compreensão da economia e gestão aeroportuárias, nomeadamente em relação à divisão da receita e da despesa por categoria em serviços aeronáuticos e não aeronáuticos, que mais à frente abordaremos com detalhe.

Importa agora passar em revista algumas tipologias de aeroporto que têm constituído casos interessantes de estudo por tentarem segmentar e clarificar os aspetos que melhor caracterizam estas infraestruturas.

Países como os EUA, o Canadá e a Austrália, foram precursores nesta tentativa de tipificação, salientando critérios como o tipo de serviço predominantemente prestado na perspetiva do tráfego internacional ou doméstico, o número anual de passageiros transportados, ou se o aeroporto apenas providencia serviços para a aviação comercial<sup>3</sup>. O ACI - Airports Council International<sup>4</sup>, sentiu, no entanto, a necessidade de completar esta classificação,

<sup>3</sup> Cf. Anexo 1 – Classificação dos aeroportos de acordo com a FAA

<sup>4</sup> O Airports Council International é o representante dos aeroportos, a nível mundial. Está dividido em secções regionais de forma a representar corretamente as dinâmicas próprias de cada continente e/ou região. Desenvolve políticas e recomendações aos aeroportos, fornece informação e formação aos seus membros de modo a atingir *standards* de segurança e qualidade. Representa ainda os interesses dos aeroportos junto dos governos e das organizações internacionais, como é o caso da ICAO. <http://www.aci.aero/About-ACI>.

explicando criteriosamente cada um dos seus componentes, conforme se pode verificar pela consulta do Anexo 2<sup>5</sup> (ACI, 2006).

À luz destas considerações, é possível concluir que os aeroportos podem ser classificados de múltiplas formas, podendo mesmo um aeroporto caber em mais do que uma categoria.

Já na Europa, e de acordo com um estudo sobre a competitividade entre aeroportos elaborado pela Universidade de Cranfield para o ATG (Air Transport Group), encomendado pela Comissão Europeia, em 2002, as variáveis mais comuns para a classificação dos diferentes tipos de aeroporto centram-se em cinco aspetos distintos: **i)** o tamanho, tendo em conta o número de passageiros, o volume de carga transportado, e o tipo de serviços aéreos prestado; **ii)** a posição geográfica, isto é, a proximidade à capital; **iii)** o papel que desempenha, nomeadamente se é um aeroporto que serve sobretudo voos intercontinentais; **iv)** a propriedade, ou seja, se é um aeroporto público ou privado; **v)** a associação a uma rede ou aliança específica.

A peculiaridade desta classificação reside precisamente neste último ponto que permite não só agrupar os aeroportos de acordo com critérios intrínsecos a cada um, mas também de acordo com o papel que desempenham na rede aeroportuária da Europa, entendida como um todo. Se por um lado, os aeroportos são muito heterogéneos em termos de tamanho, rentabilidade ou forma de gestão, por outro, esta classificação pretende conduzir à identificação do papel do aeroporto e suas características de uma forma mais homogénea, agrupada em *clusters*, que permitem uma melhor compreensão do contexto competitivo em que cada aeroporto opera.

Verifica-se, pois uma preocupação na funcionalidade de cada aeroporto e o seu contributo para a rede europeia, observando ainda potenciais nichos de crescimento essenciais às economias regionais (MALIGHETTI *et al.*, 2009).

Independentemente das diferentes classificações atribuídas aos aeroportos, estes seguem modelos de gestão diferentes, fruto da evolução e do contexto de cada país nessa matéria. A titularidade e o modelo de gestão dos aeroportos são independentes da classificação revista anteriormente acerca da tipologia aeroportuária.

Historicamente os aeroportos têm sido geridos pelos Estados e operados enquanto instalações públicas. Os governos têm sido responsáveis pela política aeroportuária, legislação, regulação, operacionalização, financiamento e marketing num mundo que se apresenta cada vez mais comercial (BENNETT, 2010). Em muitas partes do globo, a propriedade e gestão públicas dos aeroportos está a atravessar um processo de evolução e mudança. Como principais razões para esta alteração ao modelo de gestão encontramos, desde logo, as motivações financeiras e a aceitação crescente do envolvimento privado por parte das populações em geral. Os

---

<sup>5</sup> Cf. Anexo 2 – Classificação dos aeroportos de acordo com o ACI

constrangimentos financeiros que os governos enfrentam e a falta de capital para investimento na construção de novos aeroportos ou expansão dos existentes, tem levado a uma mudança de mentalidades e à procura de novas formas de financiamento (FORSYTH, 2002).

A este propósito, vários autores identificaram como fatores decisivos que influenciam o modelo de gestão aeroportuário os seguintes (POOLE, 1994; GRAHAM, 2006; GILLEN, 2008; BENNETT, 2010):<sup>6</sup>

- 1) Nível de auto-suficiência financeira: os governos procuram incessantemente formas de reduzir a necessidade de financiar o desenvolvimento das infraestruturas aeroportuárias existentes com dinheiros públicos; as parcerias público-privadas utilizam capitais do setor privado para financiar o desenvolvimento dos aeroportos em troca de contratos de exploração operacionais a longo termo, permitindo, assim, aos aeroportos um certo nível de auto-suficiência.
- 2) Grau de autonomia: o grau de autonomia dos aeroportos está diretamente relacionado com o modelo de gestão, o equilíbrio entre o investimento público e privado e o nível de auto-suficiência financeira.
- 3) Práticas laborais: podem existir diferenças significativas entre o setor público e o privado no que diz respeito às práticas laborais e em alguns países isto influencia decisivamente o modelo de gestão do aeroporto.

A larga maioria dos aeroportos no mundo opera já com algum nível de privatização, quer seja através de concessões ou de operadores privados. Nos últimos 30 anos, os aeroportos têm orbitado de um modelo utilitário público, essencialmente focado em operações puramente aeronáuticas, para um modelo focado no negócio comercial, com ênfase especial no serviço ao cliente e nas receitas não aeronáuticas (GILLEN, 2008).

A propriedade do aeroporto ou a sua titularidade e os respetivos modelos de gestão variam de país para país e até mesmo dentro do mesmo país. Em França, por exemplo, existem aeroportos privados, aeroportos com parcerias público-privadas em relação à propriedade e aeroportos públicos mas operados por entidades privadas.

Através do relatório publicado pelo ACI, em 2015, acerca da titularidade dos aeroportos europeus – *The ownership of Europe's airports 2016*<sup>7</sup> – estima-se que no ano 2016, três em cada quatro passageiros viajará através de um aeroporto europeu já com algum nível de privatização (ACI, 2015a).

O mesmo relatório fez um estudo comparativo sobre a evolução significativa da participação privada na titularidade dos aeroportos europeus em 2016 relativamente a 2010 (Gráfico 1, da página seguinte). Pelos números apresentados, conclui-se que em 2016, 59%

---

<sup>6</sup> Cf. Anexo 3 – Categorização da titularidade e modelos de gestão dos aeroportos.

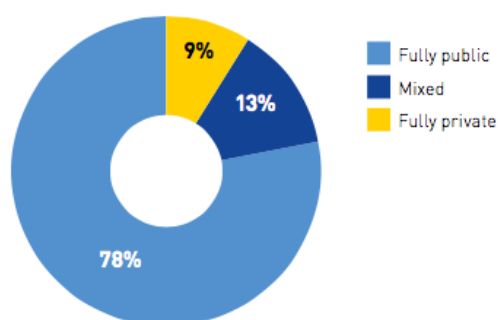
<sup>7</sup> Este relatório teve por base o universo de 504 aeroportos membros do ACI, na Europa, à data de 31 de Dezembro de 2015. Os dados foram recolhidos no último quarto do ano através de questionários, entrevistas ou dados de domínio público.

aeroportos europeus ainda é detido pelo setor público contra os 78% verificados em 2010. Em proporção inversa, constata-se a tendência para o aumento das parcerias público-privadas ou para a titularidade totalmente privada dos aeroportos em análise.

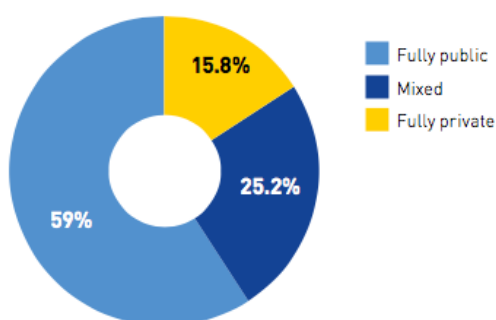
Gráfico 1: Estudo comparativo da titularidade dos aeroportos europeus – 2010 / 2016

	Number of airports	Number of Fully Publicly Owned Airports	Number of Airports with Mixed Ownership	Number of Fully Privately Owned Airports
Total Europe	500	295	126	79
EU-28 airports	355	189	106	60
Non-EU airports	145	106	20	19

1. 2010 Airport Ownership



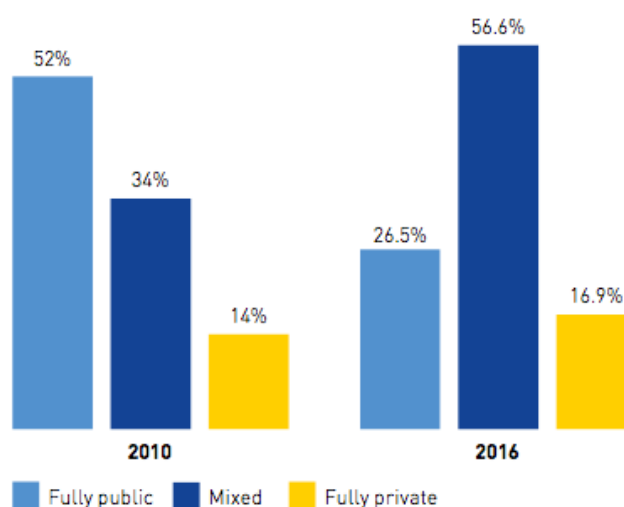
1. 2016 Airport Ownership



Fonte: Retirado de ACI (2015a) *The ownership of Europe's Airports 2016*

Comparando agora o tráfego de passageiros por tipo de propriedade aeroportuária, o relatório assinala mudanças ainda mais significativas no fluxo de viajantes (Gráfico 2). Com efeito, em 2010, 52% dos passageiros passava por um aeroporto totalmente público tendo este número diminuído para os atuais 26,5%. Nos dias de hoje, cerca de 57% do tráfego de passageiros passa por um aeroporto onde já existe algum nível de participação privada.

Gráfico 2: Tráfego anual de passageiros por tipo de titularidade aeroportuária



Fonte: Retirado de ACI (2015a) *The ownership of Europe's Airports 2016*

Em última análise, o diretor geral do ACI Europa, Olivier Jankovec, afirma que no futuro, as pressões do mercado serão cegas ao tipo de titularidade aeroportuária, esvaziando-se, assim, a distinção entre aeroportos privados e aeroportos públicos. Independentemente da evolução do modelo de gestão seguido, os aeroportos devem ser encarados, no contexto atual, como geradores de receita, onde o crescimento e a competitividade assumem um papel cada vez mais preponderante.<sup>8</sup>

No último relatório publicado pelo ACI sobre a análise das receitas (aeronáuticas e não-aeronáuticas) e dos custos (operacionais e de capital) relativos ao setor, assistiu-se a um crescimento nas receitas globais durante o ano de 2013, comparando com o ano anterior, de 5,5%. No entanto, existem disparidades regionais acentuadas pelo crescimento nos mercados emergentes em comparação com um abrandamento da zona euro e noutros mercados mais maduros.

Historicamente, o papel das receitas não aeronáuticas no modelo de gestão dos aeroportos teve uma mudança radical. Até aos anos 70, as áreas comerciais ocupavam um lugar secundário nos aeroportos (ZENGLIN *et al.*, 2007). Nos anos mais recentes, o setor tornou-se mais complexo e diverso, sobretudo com a pressão para a liberalização do mercado e a globalização da economia, tornando as receitas comerciais num elemento fundamental na gestão aeroportuária moderna (GRAHAM, 2013).

As receitas aeronáuticas estão diretamente associadas às operações dos aviões e passageiros na pista e nos terminais, e incluem taxas de aterragem, das instalações dos terminais, de estacionamento de aeronaves, de mangas ou pontes telescópicas, de combustível, de navegação aérea, de ruído, de segurança, de *handling*, entre outras.

Por outro lado, as receitas não aeronáuticas derivam da atividade comercial que não está diretamente relacionada com as operações das aeronaves e podem ser: arrendamento de espaço urbano, arrendamento de espaço no terminal, concessão de serviços que incluem restauração ou aluguer de automóveis, estacionamento, publicidade, etc.

Apesar dos aeroportos terem alargado e diversificado a base do seu negócio, parece que ainda são as receitas aeronáuticas que contribuem com a maior fatia para as receitas globais, conforme se pode observar pela leitura do Gráfico 3, reproduzido na página seguinte. Conforme abordaremos ao longo do Capítulo 4, a tendência parece ir no sentido de a gestão aeroportuária apostar cada vez mais em serviços não aeronáuticos, como forma até em não ficar tão dependente das companhias aéreas.

---

<sup>8</sup> A este propósito, leia-se a comunicação da Comissão Europeia acerca das “Orientações relativas aos auxílios estatais a aeroportos e companhias aéreas”, de 2014, disponível em [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XC0404\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XC0404(01)&from=EN).



Gráfico 3: Distribuição das receitas globais (2013)



Fonte: Produção própria adaptado a partir de ACI (2015d) – Airport Economics Report

Todavia, as receitas não aeronáuticas transformaram-se numa componente vital da gestão aeroportuária, até porque oferecem margens de lucro líquidas superiores às receitas puramente aeronáuticas. Por outro lado, tornam os aeroportos menos dependentes das receitas aeronáuticas perante crises do setor (ELAMIRI, 2000).

O quadro 5 mostra a distribuição regional das receitas não aeronáuticas, durante o ano de 2013, por tipo (contratos de concessão, restauração, *parking*, aluguer de automóveis, arrendamento, publicidade, outros).

Quadro 5: Distribuição regional das receitas não-aeronáuticas por tipo (2013)

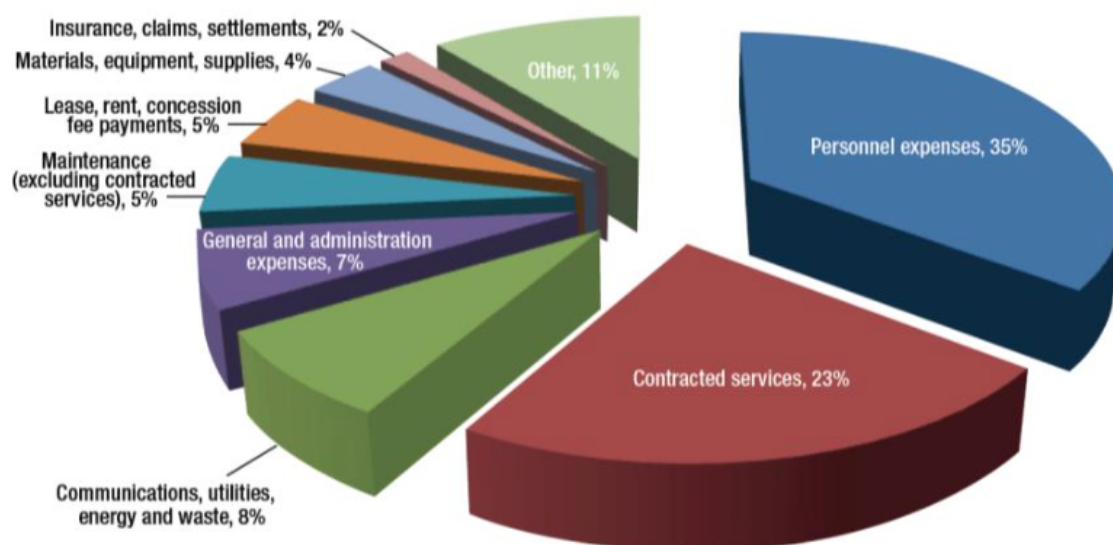
Region	Retail concessions	Food and beverage	Car parking*	Rental car concessions	Advertising	Fuel and oil	Aviation catering services	Utility recharges	Property and real estate revenue or rent	Other
Africa	37.1%	1.3%	15.1%	3.9%	7.1%	3.2%	0.3%	4.4%	14.9%	12.6%
Asia-Pacific	39.7%	3.4%	9.2%	1.2%	4.5%	1.7%	0.5%	4.1%	27.9%	7.9%
Europe	34.6%	4.8%	15.1%	2.2%	2.2%	0.8%	0.3%	5.6%	18.7%	15.7%
Latin America-Caribb.	25.3%	6.0%	8.9%	2.6%	4.7%	3.6%	0.4%	1.8%	13.1%	33.6%
Middle East	48.6%	4.9%	7.7%	2.2%	3.0%	7.0%	1.4%	2.7%	10.7%	11.9%
North America	8.3%	7.1%	39.3%	16.6%	5.7%	N/A	N/A	N/A	13.5%	9.4%
World	27.7%	5.2%	20.3%	6.2%	3.9%	1.1%	0.3%	3.4%	18.3%	13.7%

\*: Car parking revenue includes revenue from airport-operated parking lots and car parking concession revenue.

Fonte: Retirado de ACI (2014) - Airport Economics Survey

Se por um lado falamos nas receitas, obrigatoriamente teríamos de falar nas despesas. A estrutura de custos que melhor caracteriza a indústria aeroportuária divide-se em custos fixos e operacionais. A maior componente destes custos operacionais pertence às despesas com pessoal, representando um quinto dos custos totais, conforme se pode observar pelo Gráfico 4, reproduzido na página seguinte.

Gráfico 4: Distribuição das despesas operacionais (2013)



Fonte: Retirado de ACI (2014) - Airport Economics Survey

Independentemente das estimativas de crescimento globais para a indústria, o transporte aéreo, em geral, e a atividade aeroportuária, em particular, são vistos como elementos vitais para a economia (ROGERS *et al.*, 2002). De forma semelhante, também o turismo é considerado um fator estratégico de grande alcance para a dinamização da economia, quer seja através de serviços diretos ou através de serviços indiretos (CABRINI, 2005). Globalmente, estima-se que tanto o turismo como o transporte aéreo tenham uma expansão rápida de, pelo menos, 4% ao ano até 2020. Projeções da UNWTO indicam que as chegadas de turistas internacionais<sup>9</sup> irão duplicar até 2020, trazendo uma pressão adicional a infraestruturas como os aeroportos. Estes espaços são, com efeito, um elo crítico de ligação na indústria do transporte aéreo e do turismo, permitindo a circulação de pessoas, mercadorias e serviços, gerando direta e indiretamente desenvolvimento económico, ao nível local, nacional e internacional.

### 2.2.3. O novo posicionamento dos aeroportos: resistências, contradições e desafios

Conforme se verificou, o conceito de aeroporto evoluiu ao longo das últimas décadas, deixando de ser visto apenas como uma infraestrutura física onde se dá a transferência modal (de passageiros e carga) entre o modo aéreo e o terrestre (ASHFORD *et al.*, 1997). Nos nossos dias, o aeroporto passou a assumir um novo posicionamento tendo em vista diversas atividades comerciais e parcerias (ACI, 2006). Reconhecendo esta importância, muitas vezes, são os

<sup>9</sup> ITA's: International Tourist Arrivals.

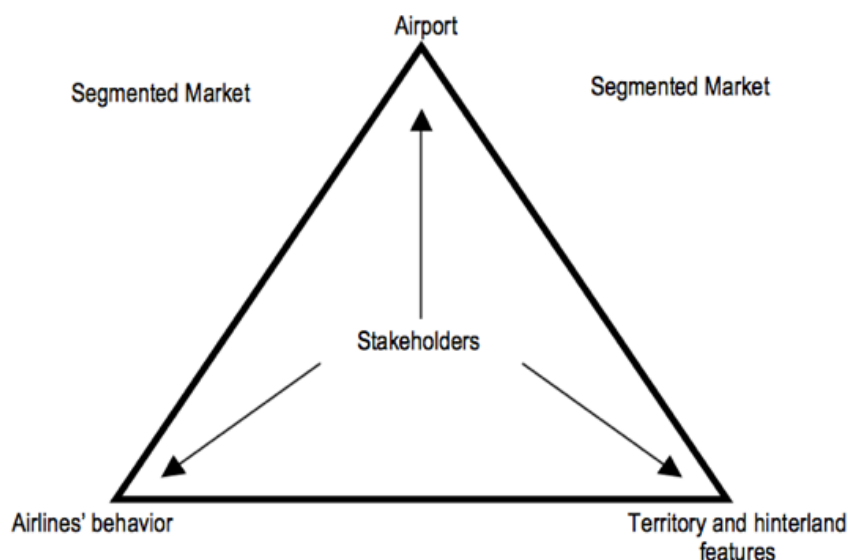
próprios destinos que promovem o investimento nos aeroportos locais (BIEGER & WITTMER, 2006).

Fatores como a desregulamentação do transporte aéreo e a liberalização do mercado (SUAU *et al.*, 2007), as questões relacionadas com a segurança e com o ambiente (DALEY *et al.*, 2008), a privatização das companhias aéreas de bandeira, o aumento do número das companhias *low-cost* (BENNETT, 2010), a concorrência entre destinos, entre aeroportos e entre modos de transporte, o desenvolvimento de aeroportos secundários (BELOBABA *et al.*, 2009) e os novos perfis da procura que se desenham (GRAHAM, 2006) originaram consequências profundas na geografia económica do território e nos modelos de gestão dos aeroportos.

Se a estes fatores adicionarmos os conceitos de estratégia, inovação e qualidade, surge um novo posicionamento dos aeroportos com implicações diretas para desenvolvimento das regiões onde se inserem (GARRIGA, 2003). O papel de um aeroporto é por isso cada vez mais dinâmico e vital.

Aliás, a “relação triangular” proposta por SUAU (2007) entre aeroporto, companhias aéreas e território é prova dessa dinâmica e do novo relacionamento que o aeroporto passou a ter com os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas envolvidas num processo. Para este autor, as companhias aéreas, o aeroporto e o território são três elementos básicos mas interdependentes (conforme se pode constatar pela Figura 3). Se por um lado as companhias aéreas determinam o sucesso do aeroporto e consequentemente o impacto económico no território, por outro lado, as condições do aeroporto atraem as companhias aéreas e proporcionam benefícios ao território.

Figura 3: Relação entre Companhia aérea - Aeroporto - Território



Fonte: Retirado de SUAU (2007: 121)

Na verdade, os aeroportos têm demonstrado uma enorme flexibilidade ao lidar com todos os *stakeholders*, até para resistirem às novas pressões a que estão sujeitos, compreendendo,

assim, o papel crítico que desempenham nas necessidades do mercado (MEERSMAN *et al.*, 2008).

Inegavelmente, os aeroportos enfrentam um número elevado de desafios, nomeadamente no que diz respeito à sua viabilidade financeira. Os elevados custos fixos, já abordados na Secção 2.2.2., e a variação nos lucros que depende diretamente do número de passageiros e companhias aéreas que utilizam estas infraestruturas, fez com que muitos aeroportos diversificassem as suas fontes de rendimento, apostando em serviços comerciais (GRAHAM, 2013). Outros autores consideram, porém, que o equilíbrio nas contas terá de passar necessariamente pela racionalização dos custos na indústria (BELOBABA *et al.*, 2009; DOGANIS, 2006).

O congestionamento aéreo, fruto do aumento do tráfego, tornou estas infraestruturas insuficientes para as necessidades do mercado, constituindo por isso outro grande desafio que obrigou à adoção de novas estratégias (WTTC, 2003). Muitos aeroportos responderam a este problema impondo limites através de medidas administrativas, como o acesso durante algumas partes do dia ou do ano, ou através de restrições alfandegárias ou o uso excessivo de taxas (BELOBABA *et al.*, 2009). Esta estratégia é em si mesma contraditória pois se por um lado tenta lidar com a falta de espaço físico, por outro, distorce as regras da competitividade e mostra incapacidade para se adaptar aos novos paradigmas da indústria (ATG, 2002).

A longo prazo, a expansão física aeroportuária parece ser uma necessidade premente que encontrará obstáculos diferentes consoante a região do globo. Efetivamente, a Europa ocidental, quer pela falta de espaço físico, quer por problemas decorrentes da poluição ambiental e sonora (BONIFACE & COOPER, 2001), deparar-se-á com inúmeras resistências a uma estratégia de expansão ou renovação da infraestrutura aeroportuária. Já a região da Ásia representa o palco perfeito para esta modernização tão necessária à indústria (KATZ, 2010).

Os aeroportos, para além de se confrontarem com o congestionamento do tráfego aéreo, foram obrigados, nos últimos anos, a realizar pesados investimentos em infraestruturas no controlo de bagagem e de passageiros devido a questões de segurança (WTTC, 2003; GRAHAM, 2006; ELAMIRI, 2000; BELOBABA *et al.* 2009). Eis uma nova contradição para o setor: se por um lado, o aeroporto deve apostar mais no seu lado comercial, por outro, os procedimentos de segurança agora exigidos afetam de forma direta o conforto e aumentam a ansiedade do passageiro (BRILHA, 2008).

O mapeamento destes desafios não ficaria completo se não se tecessem algumas considerações sobre a democratização das viagens e o aparecimento das companhias *low-cost*, e as consequências imediatas para os aeroportos. Claramente, o aumento da competitividade trouxe tarifas mais baixas para os viajantes, quase que banalizando o seu uso (BELOBABA *et al.*, 2009). Concomitantemente, o crescimento exponencial das companhias *low-cost* obrigou a um repensar do modelo de gestão aeroportuário devido ao tipo de instalações e serviços necessários a estas companhias aéreas. Assistiu-se, então, ao crescimento dos aeroportos

secundários, onde é muito frequente este tipo de companhias operar, com terminais de passageiros muito básicos (PITT & BROWN, 2001).

Esquemáticamente, e para fazer face aos desafios aqui expostos, o ACI considera que um aeroporto de sucesso terá que conter as seguintes características, independentemente da titularidade ou do modelo de gestão: **i)** foco comercial, onde a aposta deverá pender notoriamente para a maximização das receitas não aeronáuticas e a coabitação entre as questões de segurança e um negócio de sucesso; **ii)** espírito empreendedor transversal a todos os atores intervenientes na gestão do aeroporto, caracterizado pela rapidez na tomada de decisões, por profissionais bem preparados com provas dadas tanto no setor como fora dele e o recurso ao investimento; **iii)** aposta no cliente, com a criação de equipas especializadas dedicadas às necessidades dos clientes, controlo de qualidade e medição da satisfação; **iv)** envolvimento da comunidade, através de programas que incluam sobretudo as comunidades locais e regionais mas também comunidades nacionais e internacionais; **v)** planeamento futuro, que passará pela colaboração com as companhias aéreas e outros *stakeholders* envolvidos (ACI, 2013).

## 2.3. Turismo de Negócios: uma estratégia diferenciadora

De acordo com o princípio básico da filosofia da ciência, as definições não são verdadeiras nem falsas, mas parecem contribuir, com um grau maior ou menor de intensidade, para a formulação de hipóteses e de reflexões, consoante o conteúdo. Aliás, a investigação científica no turismo tem-se pautado por perspectivas multidisciplinares que não implicam necessariamente a existência de uma posição definitiva acerca de uma determinada matéria, interessando antes analisar os contributos mais significativos e inovadores, com pertinência para a presente investigação.

Ao longo das próximas páginas, pretende-se clarificar a mescla que existe em torno de conceitos, quer empíricos, quer normativos, sobre, e à volta, do Turismo de Negócios, prestando particular atenção ao segmento *Meetings Industry* (MI), devido à sua maior representatividade. A partir destas noções procuram-se linhas de orientação estratégica com o objetivo de otimizar elementos de atração e potenciar a competitividade dos destinos turísticos.

Neste âmbito, são revisitados os principais desenvolvimentos ambicionados para o turismo nacional, com especial incidência na MI, e são traçadas as principais tendências futuras para o setor.

No decorrer das últimas duas décadas, os investigadores na área do turismo têm constatado que a existência de novos perfis de consumidores exige novas abordagens, que dependem em larga medida da inovação e da criatividade. É com base neste processo evolutivo, e na dinâmica que caracteriza o turismo, que é construída a ponte com o capítulo anterior, passando-se em revista a obra investigativa produzida sobre os aeroportos, enquanto verdadeiros pólos aglutinadores da MI.

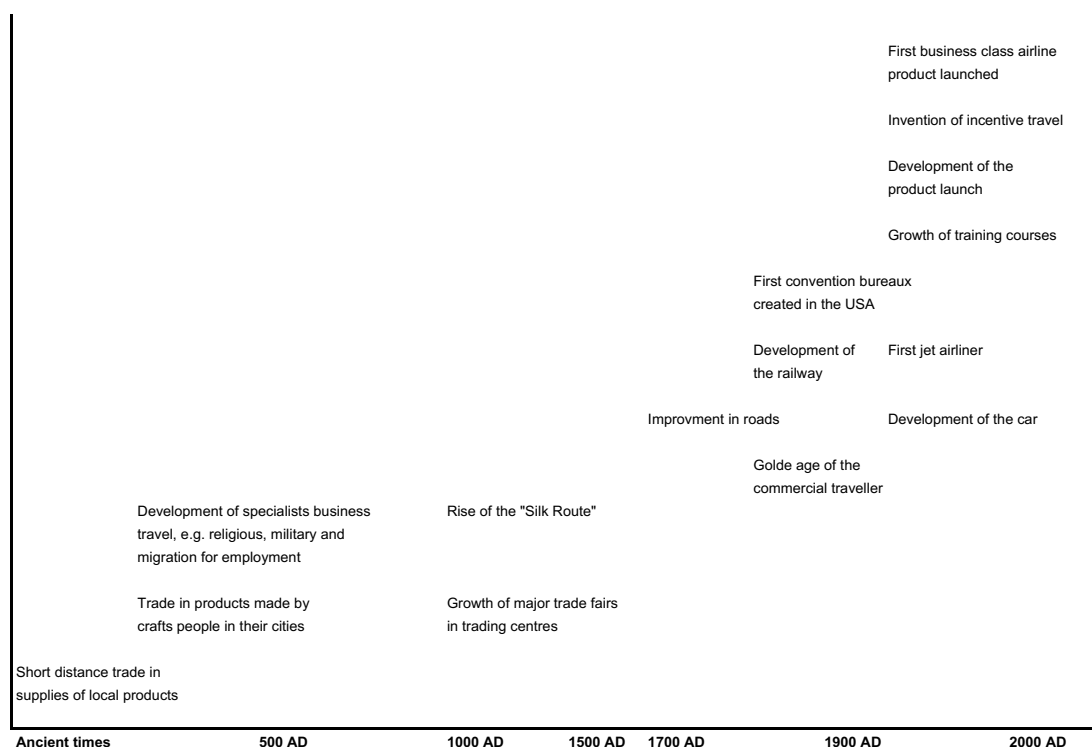
### 2.3.1. Contextualização histórica e conceptual

O Turismo de Negócios, assim designado atualmente, é hoje visto como um fenómeno da sociedade moderna, e apresenta-se como um produto turístico relativamente jovem (DAVIDSON & COPE, 2003) mas que contribui em larga escala para o desenvolvimento económico dos países de destino (HANLY, 2012).

É inquestionável que as deslocações motivadas pelos negócios consistem numa das mais antigas formas de viajar (SWARBROOKE & HORNER, 2001), remontando às primeiras grandes civilizações mundiais. Este tipo de viagens nasceu das trocas comerciais entre comunidades a partir do momento em que a agricultura deixou de ser meramente de subsistência passando, assim, a produzir excedentes (GARTRELL, 1992, citado por SPILLER, 2002). No Gráfico 5, ilustrado na página seguinte, pode observar-se a linha de acontecimentos históricos que impulsionaram o desenvolvimento de forma marcante do Turismo de Negócios. Destacam-se a ascensão dos grandes impérios do Egipto, da Pérsia, da Grécia e da Roma Antiga, as feiras

medievais, a Rota da Seda e, mais recentemente, a era industrial (1750-1900), e a posterior explosão do Turismo de Negócios a partir de 1950, tal como o conhecemos nos dias de hoje.

Gráfico 5: Marcos históricos no desenvolvimento das viagens de negócios



Fonte: Produção própria adaptado a partir de SWARBROOKE & HORNER, 2001

É precisamente a partir da segunda metade do século XX que o Turismo de Negócios avança para o ponto de não retorno na sua expansão (WEBER & CHON, 2002), marcado por dois fatores que catapultaram esta atividade: o primeiro, diz respeito ao aumento exponencial do número de profissionais e da necessidade de discutirem ideias e negócios em torno de convenções e reuniões, quer nos EUA quer na Europa (ROGERS, 1998); o segundo fator, de importância vital para a presente investigação, prende-se com a evolução nos transportes, em particular com o aparecimento da aviação comercial regular e com carácter permanente (MARQUES & SANTOS, 2012), e o gradual investimento em infraestruturas e equipamentos de suporte ao setor (ROGERS, 1998).

Reconheceu-se de imediato o valor e os benefícios económicos gerados por este tipo de viagens e depressa se sentiu a necessidade da criação de organizações e associações internacionais onde tivessem assento especialistas das mais variadas áreas com interesse para a organização e gestão de eventos de negócios. Com maior destaque surge, desde logo, a International Congress and Convention Association (ICCA), em 1963, que se auto-define como uma comunidade global e o centro do conhecimento para o mercado das reuniões internacionais<sup>10</sup>. Representa ainda os principais especialistas em organização, transporte e

<sup>10</sup> Tradução nossa a partir do site disponível em <http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm>, consultado a 09 de Abril de 2016.

alojamento para reuniões e eventos internacionais, demonstrando, assim, o carácter transversal que este tipo de produto turístico é capaz de gerar. A título mais regional, podemos encontrar a European Federation of Conference Towns (EFCT), criada em 1964, e que tem tido um papel muito ativo na área da legislação e da formação dos seus membros através dos seus programas “*Summer School*”, onde se enfatiza o papel global do mercado das reuniões e todos os seus componentes (ROGERS, 1998). A International Association of Professional Congress Organizers (IAPCO) centra, por sua vez, as atenções na qualidade de serviço oferecida pelos profissionais do setor<sup>11</sup>.

Paralelamente, o desenvolvimento deste tipo de eventos estimulou a promoção dos potenciais destinos (como se explorará mais à frente, ao longo da Secção 2.3.3.) capazes de organizar reuniões e encontros de larga escala. As cidades passaram a utilizar o marketing como ferramenta para captar um maior número de eventos surgindo, assim, os denominados Convention and Visitors Bureaux (CVB)<sup>12</sup>, que não são mais do que organizações sem fins lucrativos, geralmente financiadas pelos setores público e privado. De acordo com DAVIDSON & ROGERS (2006), os CVB organizam e promovem a oferta específica e complementar dos destinos que representam, com o objetivo de captarem o maior número de eventos.

Em Portugal, a criação do primeiro CVB surgiu consideravelmente mais tarde, quando comparado com o resto da Europa e dos EUA, e impulsionado pela realização da Exposição Mundial de 1998 (Expo 98), esse evento estruturante para a cidade de Lisboa, em particular, e para o país, em geral.

Corporizando o quadro teórico apresentado, vários autores (SWARBROOKE & HORNER, 2001; LAWSON, 1982; WEBER & CHON, 2002) destacam algumas variáveis no desenvolvimento e evolução do Turismo de Negócios, as quais merecem uma menção explícita:

- 1) O avanço tecnológico nos transportes, com especial destaque para o transporte aéreo e o impulso que deu na criação da figura do “*homem de negócios*”. A par do contributo tecnológico, veja-se, por exemplo, a introdução da classe executiva a bordo dos aviões no final da década de 70 e a criação dos chamados “*business friendly environments*” nos *lounges*, propícios à realização de encontros de negócios. Esta tendência sofreu alterações definitivas sobretudo com os atentados terroristas do 11 de Setembro de 2001 e com a proliferação das companhias aéreas *low cost*. Se por um lado, os atentados trouxeram a insegurança e o medo a quem viaja e por isso representaram uma quebra económica substancial no Turismo de Negócios (BONIFACE e COOPER, 2001), por outro, observações empíricas mostram que existe um fluxo significativo de turistas de negócios que procura serviços de baixo custo. Neste contexto, em momento algum se

---

<sup>11</sup> Tradução nossa a partir do site disponível em <http://www.iapco.org>, consultado a 09 de Abril de 2016.

<sup>12</sup> A título de curiosidade, os primeiros CVB surgiram nos EUA, em cidades como Cleveland, em 1904, Atlantic City, em 1908 e Denver, em 1909 (SPILLER, 2002). Na Europa, o primeiro CVB surgiu em Londres, em 1905.



deve confundir luxo com qualidade, e o turista de negócios o que precisa é de serviços eficientes, que atendam às suas necessidades.

- 2) O aumento do rendimento e do tempo disponíveis para viajar.
- 3) O crescimento do número de associações profissionais, com interesses comuns, bem como, a expansão de empresas e organizações públicas e privadas.
- 4) O crescimento de novas indústrias relacionadas com a informação e tecnologia que impulsionaram as deslocações com o intuito de comercializar novos produtos.
- 5) O aumento dos equipamentos e serviços de apoio à prática do Turismo de Negócios, capaz de servir todas as categorias deste produto.
- 6) O surgimento das chamadas viagens de incentivo, associadas aos negócios e profissões, ou sessões de lançamento de produtos e de acções de formação empresariais.

Perante um produto turístico envolto em grande subjetividade, importa agora clarificar a sua base conceptual, tendo em conta a literatura existente neste domínio, onde serão apontadas as definições técnicas que maior implicação terão no decurso desta investigação.

Desde logo, a pesquisa sobre esta temática demonstrou uma dualidade de pontos de vista, onde a inclusão das viagens motivadas pelos negócios dentro da atividade turística não se apresentou de forma consensual. Para BARRETO (2006), uma viagem cuja finalidade seja o lucro não deve ser considerada turística, defendendo a autora que o turismo está associado a um ato de prazer e não de trabalho relacionado com exercício de uma atividade remunerada (BARRETO, 2006). Também a este propósito, KRAPF & WUNZIKER (1942), citados por CUNHA (2003), entendem que o turismo exclui todas as deslocações e permanências que sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.

Contudo, e no âmbito desta investigação, interessa sobretudo revelar que os critérios relativos à obtenção de lucro ou ao local de residência subjacentes nesta visão são estabelecidos quando, em 1991, a Organização Mundial do Turismo (OMT) apresenta a sua definição técnica de turismo como o *“conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios ou profissionais, e outros”*. Estes aspetos são ressaltados por Cunha que considera, no entanto, que esta definição tem o inconveniente de privilegiar o lado da procura esquecendo a oferta e todo o complexo de atividades produtoras de bens e serviços criados para servir direta e indiretamente os visitantes (CUNHA, 2013:17).

Note-se ainda que em 2008, a OMT publicou, através do seu documento *International Recommendations for Tourism Statistics*, a classificação das viagens de turismo de acordo com a motivação, dividindo-as em dois grandes grupos<sup>13</sup>, a saber: i) motivos pessoais, ii) motivos profissionais ou de negócios. Em relação a estes últimos, pode ler-se no referido documento: *“This category includes the activities of the self-employed and employees as long as they do not*

---

<sup>13</sup> Cf. Anexo 4 – Classificação das viagens de turismo de acordo com o principal propósito

*correspond to an implicit or explicit employer- employee relationship with a resident producer in the country or place visited, those of investors, businessmen, etc. It also includes, for example, attending meetings, conferences or congresses, trade fairs and exhibitions; (...) promoting, purchasing, selling or buying goods or services on behalf of non-resident producers (of the country or place visited); participating in foreign Government missions as diplomatic, military or international organization personnel, except when stationed on duty in the country visited; participating in non-governmental organization missions; attending formal or informal on-the-job training courses, etc."*

Também a este propósito, outros autores, como LAGE & MILONE (2000) defendem que, independentemente do motivo da viagem, mesmo implicando remuneração, o Turismo de Negócios deverá ser englobado no conceito geral de turismo pois existe a utilização dos mesmos serviços e facilidades, tais como alojamento, entretenimento, alimentação, entre outros. Para além do mais, frequentemente o Turismo de Negócios transforma-se em Turismo de Lazer, quando se observa o prolongamento da estadia no destino, depois das obrigações profissionais serem cumpridas. Este posicionamento é partilhado por ANDRADE (2000) que se refere ao Turismo de Negócios como *"o conjunto de atividades de viagens, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja em negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contactos, assinar convénios, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens e serviços."* (ANDRADE, 2000:35)

Outro contributo importante foi fornecido por BENI (2001) que procura explicar o Turismo de Negócios relacionando as características do público, os locais onde ocorre e as atividades desenvolvidas no destino, daqui resultando a seguinte definição: *"a deslocação de executivos e homens de negócios que afluem aos grandes centros empresariais e cosmopolitas com o propósito de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais, empregando o seu tempo livre no consumo de atividades recreativas e de entretenimento típicas desses grandes centros, onde se inclui também a frequência aos restaurantes locais."* (BENI, 2001:423)

Como apontamento conclusivo, salienta-se que o exame da literatura revela que nem sempre há consenso entre os autores que investigam esta matéria. Diante desta polémica conceptual, e para efeitos da presente dissertação, optou-se pelas ideias e reflexões de CUNHA (2003), que concilia negócios e exercício profissional, e destaca a importância dos centros urbanos, industriais e localidades que possuam centros de congressos e exposições, como os principais destinos do Turismo de Negócios. O mesmo autor, citando VELLAS (s.d.), define o Turismo de Negócios como o *"conjunto de viagens realizadas no âmbito de atividades profissionais qualquer que seja a sua natureza: económica, científica, política e social."* (CUNHA, 2013: 216).

### 2.3.2. Segmentação do Turismo de Negócios

De acordo com o que foi revisto na secção anterior, os conceitos em torno do Turismo de Negócios revestem-se de grande heterogeneidade e alguma subjetividade, por isso importa agora esclarecer os vários segmentos que compõem este produto turístico, para melhor compreender as noções apresentadas.

Conforme refere LAWSON (1982), o Turismo de Negócios deve ser desmembrado em duas vertentes principais: **i)** a viagem individual, **ii)** e as viagens organizadas em grupos, compostas por conferências, congressos, feiras e exposições. Esta separação, embora simplista, tem-se revelado muito conveniente, subsistindo até aos dias de hoje.

Já ROGERS (1998) identificou cinco vertentes mais específicas: **i)** Conferências, **ii)** Feiras ou Exposições, **iii)** Viagens de Incentivo, **iv)** Eventos Corporativos, **v)** Viagens de Negócios Individuais. Daqui se depreende que o autor seguiu a mesma linha de pensamento ao dividir as viagens de negócios em duas grandes classes – as viagens individuais e em grupo – sentindo, no entanto, a necessidade de tipificar estas últimas.

Partindo desta parameterização, pode-se, desde já, definir a viagem de negócios individual como aquela que é efetuada no exercício de funções necessárias à profissão do viajante, revelando um carácter regular (DAVIDSON & COPE, 2003; ROGERS, 1998).

Por outro lado, as viagens de carácter coletivo têm sofrido com a falta de consenso conceptual e a fragmentação da informação que existe acerca do Turismo de Negócios, *lato sensu*. Esta aparente anarquia terminológica reflete-se, desde logo, na quantidade de acrónimos que têm sido criados ao longo dos tempos para designarem as atividades ligadas ao Turismo de Negócios, para a vertente da viagem coletiva, os quais justificam uma menção explícita:

- ✓ MECE (Meetings, Events, Conventions, Exhibitions)
- ✓ MCE (Meetings, Conventions, Exhibitions)
- ✓ CEMI (Conventions, Exhibitions, Meetings, Incentives)
- ✓ MC&IT (Meetings, Conventions & Incentive Travel)
- ✓ MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions)
- ✓ MI (Meetings Industry)

Só em 2006 se procurou uniformizar a nomenclatura de forma a projetar uma imagem mais forte do setor, com a introdução da designação *Meetings Industry* (UNWTO, 2006), cuja definição inclui [...]“*activities based on the organisation, promotion, sales and delivery of meetings and events; products and services that include corporate, association and government meetings, corporate incentives, seminars, congresses, conferences, conventions events, exhibitions and fairs*” (UNWTO, 2006: 4).

À luz destas considerações, e para efeitos do presente trabalho, entendemos que o Turismo de Negócios se divide em dois grandes segmentos: a viagem individual, composta por

indivíduos que se deslocam frequentemente devido às suas obrigações profissionais, e os eventos da *Meetings Industry* (MI).

De acordo com a International Congress and Convention Association (ICCA), o mercado da MI deve ser, por sua vez, objeto de segmentação<sup>14</sup>, tendo em conta o critério que refere o tipo de evento (ICCA, 2013a):

1. Eventos corporativos: reuniões de empresas, cuja dimensão é bastante variável. Podem assumir a forma de:
  - a) Reuniões<sup>15</sup> e conferências: o termo reunião, definido num sentido lato, serve para descrever conferências, encontros e seminários de uma forma geral (SEEKINGS & FARRER, 1999); as reuniões são um elemento fundamental do mundo dos negócios (CAMPIRANON, 2006) e proporcionam as condições ideais para que as organizações coloquem em prática os processos de comunicação com e entre funcionários, clientes, *stakeholders* e outros potenciais interessados (DAVIDSON & COPE, 2003). A juntar aos pontos atrás referidos, a OMT define o conceito de reunião como um encontro de um grupo de pessoas num determinado local, para conferenciar ou desenvolver alguma atividade específica. Os objetivos fundamentais das reuniões são para motivar os participantes e para conduzir os negócios. A frequência e o número de participantes podem variar (UNWTO, 2006).
  - b) Viagens de incentivo: com origem nos EUA, são consideradas como um estímulo oferecido pela empresa para motivar ou recompensar os seus funcionários (ROGERS, 1998). Também a este propósito, Davidson e Cope definem viagens de incentivo como um conjunto de viagens agradáveis e memoráveis pagas pelo empregador, com o propósito explícito de encorajar os seus colaboradores a atingirem os objetivos de negócio da organização (DAVIDSON & COPE, 2003).
2. Eventos associativos: geralmente descritos como eventos de associações (organizações governamentais e não-governamentais) que envolvem um considerável número de participantes. Podem revestir as seguintes formas:
  - a) Feiras e exposições: RUTHERFORD (1990) define feiras como eventos de marketing organizados para reunir fornecedores de produtos, equipamentos e serviços num ambiente em que possam demonstrar os seus produtos e serviços a um grupo de participantes numa convenção, reunião ou feira profissional. Para DAVIDSON & MAITLAND (1997), as feiras categorizam-se em dois tipos: feiras especializadas e feiras abertas ao público. Nas primeiras, a organização define que produtos promover e que *target* atingir. Nas feiras abertas ao público, o alvo é o público em geral, apresentando porém uma vertente de negócios.

---

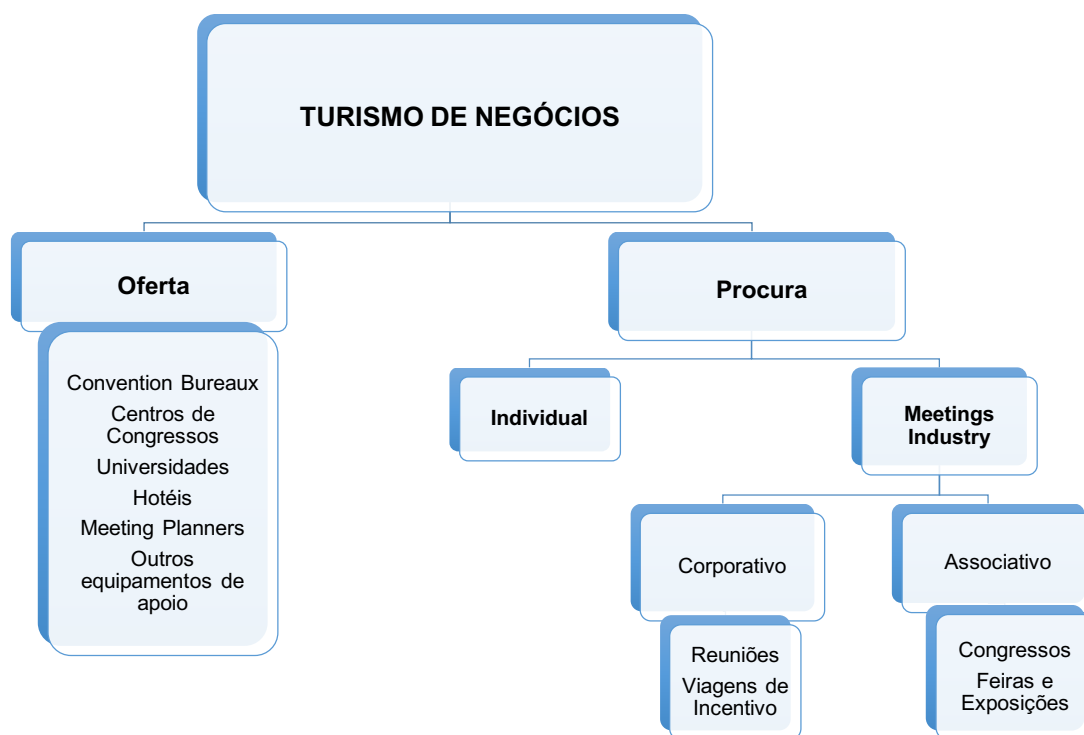
<sup>14</sup> Cf. Anexo 5 - Segmentação da MI de acordo com a ICCA

<sup>15</sup> Cf. Anexo 6 – Tipologias de Reuniões

- b) Congressos e convenções: de acordo com o OOPEC<sup>16</sup> (1992), os congressos são designados como eventos de centenas ou milhares de indivíduos pertencentes a qualquer grupo profissional, cultural ou religioso, nos quais se discutem assuntos particulares, cuja apresentação fica, exclusivamente, a cargo dos membros da entidade. Já as convenções, são um tipo de reunião ou assembleia formal de um órgão legislativo, ou de grupos sociais ou económicos, convocadas com o intuito de transmitir informações sobre uma situação peculiar e, consequentemente, deliberar sobre a mesma e alcançar um consenso entre os participantes (OOPEC, 1992).

Como nota final desta Secção, e tendo em conta o que foi exposto, importa reter que o Turismo de Negócios serve para definir o setor na sua totalidade, ao que MARQUES & SANTOS, (2012) apelidaram de “conceito chapéu” que abrange as componentes da oferta e da procura, conforme se pode observar na Figura 4. Já a *Meetings Industry* designa as viagens de carácter coletivo, onde se incluem os eventos corporativos e associativos, revestindo a forma de reuniões, viagens de incentivo, feiras e exposições, congressos e convenções.

Figura 4: Organização do Turismo de Negócios



Fonte: Produção própria adaptado a partir de DAVIDSON & COPE (2003)

<sup>16</sup> in Office for Official Publications of the European Communities (1992), “*Meeting Industry Terminology*”, Luxemburgo.

### 2.3.3. O *benchmarking* internacional e a capacidade competitiva do destino

Compreendida e explorada a estrutura conceptual e organizacional do Turismo de Negócios (Secções 2.3.1. e 2.3.2.), torna-se agora imprescindível analisar a forma como a MI pode ser encarada, enquanto fator estratégico para o desenvolvimento de um destino.

Apesar de não ser este o foco principal da presente investigação, é de importância vital, identificar e definir o conceito de destino turístico, apontando as principais correntes de pensamento que surgiram em torno desta noção.

Como primeira nota, e tal como identificam SILVA *et al.* (2001b: 68), “(...) o conceito de *Destino Turístico*, muito embora tenha sido alvo de diversas definições e de um esforço de investigação por parte da comunidade académica nas últimas décadas, encontra ainda algumas dificuldades em termos de identificação e de delimitação (...)”.

Autores como GUNN (1998), DAVIDSON & MAITLAND (1997) reforçam a complexidade e os obstáculos que surgem quando se procura um conceito de destino turístico universal e por todos aceite. Apesar destas dificuldades, parece haver um relativo consenso quando os investigadores enumeram fatores tangíveis e intangíveis para definirem a noção de destino turístico. A este propósito, GUNN (1998) muito contribuiu para uma visão estratégica, sistémica e de longo prazo ao referir-se aos destinos turísticos como uma realidade territorial, composta por recursos patrimoniais, atrações, população residente, transportes, imagem, equipamentos e infraestruturas turísticas.

Outros autores contribuíram para o enriquecimento do debate de ideias ao refletirem sobre a problemática da delimitação territorial dos destinos turísticos, como é o caso de SANCHO (1998) para quem o destino pode assumir a forma de uma localidade, ou de uma zona turística, ou de uma região, ou de qualquer espaço geográfico. Esta visão parece ser completada por VALLS (2004) que enfatiza que o destino deverá ser um espaço geográfico homogéneo, com características comuns e capaz de suportar objetivos de planificação. Acrescenta ainda que o destino deve também apresentar uma oferta estruturada e orientada para a satisfação dos clientes.

No entendimento de PIKE (2004), um destino turístico deve ser visto como um local que atrai visitantes temporariamente. A juntar aos pontos atrás referidos, para COOPER & HALL (2008), um destino é mais do que um produto, representando o espaço físico onde se desenrola a atividade turística, composto pelas comunidades que aí vivem e trabalham, oferecendo símbolos e imagens da cultura e da história.

A OMT prefere identificar o destino turístico como um espaço físico onde o turista passa, pelo menos, uma noite, usufruindo de um conjunto de produtos, tais como, serviços de apoio, atrações, recursos turísticos e experiências vivenciadas localmente (UNWTO, 2007). Conclui-se, assim, que o destino turístico reúne uma série de variáveis que são essenciais à sua

identificação, tais como: atrações, equipamentos públicos e privados, acessibilidades, recursos humanos, imagem e identidade, e preço.

O destino turístico pode, então, alinhar três perspectivas essenciais: **i)** a geográfica, porque está circunscrito a fronteiras geográficas ou administrativas; **ii)** a económica, porque consiste no lugar onde os turistas gastam o seu dinheiro, contribuindo para as receitas do destino; **iii)** a psicográfica, porque é a base da motivação da viagem (MANENTE, 2008).

De acordo com LEIPER (1979), um destino é o terceiro elemento fundamental no sistema turístico que funciona como uma alavanca essencial para o setor, pois reúne a oferta e a procura turísticas, a imagem e o marketing, as atrações e os transportes de que dispõe (COOPER *et al.*, 1996). O destino aglutina, assim, todos os aspetos básicos do turismo numa estrutura conveniente, não dispensando nunca a perspectiva de desenvolvimento sustentável. O modelo proposto por Leiper tem em conta a atividade dos turistas (elemento humano), a localização das várias organizações que compõem o setor turístico (elemento organizacional) e o elemento geográfico inerente à viagem, associado a três regiões distintas: a região emissora, a de trânsito e a receptora. Todos estes elementos interagem com o seu ambiente envolvente, seja ele o humano, o sociocultural, o económico, o tecnológico, o físico, o político, o legal, entre outros<sup>17</sup> (LEIPER, 2004).

Para CROUCH (2006), os destinos turísticos procuram um modelo de desenvolvimento de sucesso; o problema surge na forma como atingir esse objetivo universal, até porque um determinado modelo de desenvolvimento pode ser apropriado a um destino e completamente desajustado a outro. Na tentativa de responder a esta questão, MATHIESON & WALL (2006) consideram que um destino turístico encontra na sua identidade e atratividade a vantagem competitiva que o permite distinguir dos seus concorrentes.

Face ao referido anteriormente, observa-se que a atratividade e a competitividade de um destino estão diretamente relacionadas com a capacidade de satisfazer as necessidades do turista perante destinos concorrentes, procurando a sua fidelização (BUHALIS, 2001; COOPER *et al.*, 1996). O grande desafio passa, assim, pela promoção de elementos diferenciadores que a “*competição possa imitar mas que não seja possível superar*”<sup>18</sup> (MORGAN & PRITCHARD, 2004:59).

É neste contexto que a definição avançada pela COMISSÃO EUROPEIA (1996) de *benchmarking* deve ser tida em conta como um “*processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua ultrapassagem.*” Este instrumento induz a processos de inovação e de modernização, permitindo ainda registar a avaliação de desempenho. Smith *et al.*,

---

<sup>17</sup> Cf. Anexo 7 – Sistema turístico proposto por Leiper

<sup>18</sup> Tradução nossa.

(1993) enumeraram os principais benefícios do benchmarking que passam, desde logo, por **i)** mostrar a uma organização como ir ao encontro das necessidades dos clientes; **ii)** identificar as forças e as fraquezas dessa mesma organização; **iii)** estimular de forma contínua as melhorias operacionais; **iv)** e reunir ideias inovadoras de uma maneira eficiente e com um custo equilibrado.

Mas aplicar esta técnica obriga necessariamente ao estudo prévio e à identificação dos fatores que contribuem para a escolha de um destino. Esta temática tem recebido considerável atenção por parte dos investigadores, sobretudo no que diz respeito ao segmento da MI. De forma a sistematizar estes contributos, o Quadro 6, a seguir apresentado, visa resumir as principais linhas orientadoras dos investigadores sobre os elementos diferenciadores de um destino para o setor da MI.

Quadro 6: Fatores de atração de um destino no contexto da MI

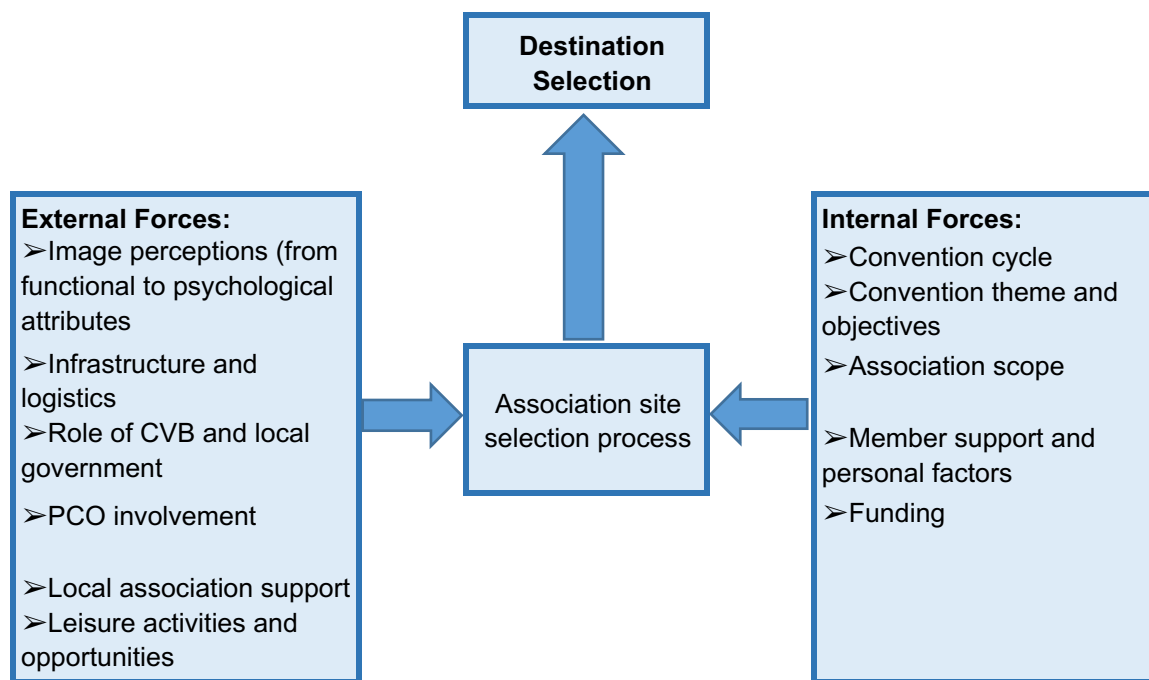
Investigadores	Fatores de atração
SWARBROOKE & HORNER (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima</li> <li>• Segurança</li> <li>• Comunidade local</li> <li>• Eficiência e confiança nos serviços</li> </ul>
VAR <i>et al.</i> (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidades</li> </ul>
JAGO & DEERY (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destino interessante e exótico</li> <li>• Destino seguro e acessível</li> </ul>
OPPERMANN (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações para realização da conferência</li> <li>• Acomodações / hospedagem</li> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Nível de preços</li> <li>• Existência de atrações para o tempo de lazer</li> </ul>
BALOGU <i>et al.</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de espaços extra-eventos</li> <li>• Acessibilidades</li> <li>• Alojamento</li> <li>• Serviços</li> <li>• Percepção da imagem do destino</li> </ul>
RITCHIE & CROUCH (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidades</li> <li>• Apoio local</li> <li>• Oportunidades extra-conferência</li> <li>• Hospedagem</li> <li>• Instalações para a realização das reuniões</li> <li>• Informação</li> <li>• Clima</li> </ul>
DEL CHIAPPA (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção que se tem do destino por parte dos <i>meeting planners</i></li> <li>• Atrações existentes</li> </ul>
BRADLEY <i>et al.</i> (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Versatilidade do <i>venue</i></li> <li>• Qualidade de serviços oferecidos</li> <li>• Tecnologia ao dispor</li> <li>• A imagem da cidade</li> </ul>
CLARK (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrações locais, como museus e teatros</li> </ul>
ECHTNER & RITCHIE (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da imagem do destino</li> </ul>
GARTNER (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, publicidade e programas de promoção</li> </ul>

Fonte: Produção própria adaptado a partir de SWARBROOKE & HORNER (2001); VAR *et al.* (1985); JAGO & DEERY (2005); OPFERMANN (1996); BALOGU (2004); RITCHIE & CROUCH (2003); DEL CHIAPPA (2012); BRADLEY *et al.* (2002); CLARK (2004); ECHTNER & RITCHIE (1991); GARTNER (1994).



A construção da “cidade de negócios” (BENNETT & KOUDELOVA, 2001) deve espelhar a interdependência dos vários fatores apresentados pois a competitividade é tanto relativa como multidimensional. Como consequência, não há uma definição clara do modelo a adotar. Parece, no entanto, consensual que a tomada de decisão na escolha de uma cidade, enquanto destino da MI, deverá passar pela análise conjugada de fatores internos e externos, tal como se pode verificar pela observação da Figura 5.

Figura 5: Fatores influenciadores na escolha de um destino



Fonte: Produção própria adaptado a partir de OPPERMAN & CHON (1997); JAGO & DEERY (2005)

Explicar e compreender o comportamento dos turistas de negócios, e as motivações que estão por trás da seleção de um destino, representam um fator chave na correta elaboração de uma estratégia de marketing que otimize os elementos de atração e potencie a competitividade do destino. Os fatores *push* e *pull*, desenvolvidos sobretudo por DANN (1981) e CROMPTON (1979), têm sido citados por vários outros autores para explicar essas motivações na seleção de um destino (LAWS 1995; JOSIAM, SMEATON & CLEMENTS 1999; GODFREY 1999; KLENOSKY 2002). Os fatores *push* correspondem a motivações pessoais, do foro sócio-psicológico, que impelem o turista a viajar. Por outro lado, os fatores *pull* influenciam um potencial turista a escolher um destino, tendo por base os seus atrativos tangíveis e intangíveis. Parece-nos, no entanto, lícito concluir que os fatores *push* e *pull* não devem ser considerados como inteiramente independentes mas antes inter relacionados.

Dando sequência ao referido anteriormente, importa ainda reter que as organizações, tanto públicas como privadas, encarregues da gestão dos destinos devem trabalhar em estreita cooperação visando, em última análise, o aumento da satisfação dos visitantes (FERNANDES *et al.*, 2009).

Em Portugal, o Turismo de Negócios é considerado um dos 10<sup>19</sup> produtos turísticos estratégicos para o desenvolvimento do setor, no panorama nacional. A consolidação e promoção deste produto são apresentadas ao longo do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)<sup>20</sup>, onde vêm definidas as linhas de orientação estratégica para a política do turismo (MEI, 2006). Evidencia-se como uma prioridade, uma vez que Portugal e a cidade de Lisboa estão posicionados no topo da lista dos principais destinos internacionais no mercado das reuniões internacionais, particularmente as de carácter associativo.

O referido plano considera determinante o incentivo no Turismo de Negócios, e consequentemente no segmento da MI, apostando na qualificação das infraestruturas de suporte existentes, no reforço da captação proativa de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que proporcionem experiências inesquecíveis aos participantes (MEE, 2013).

Findo o horizonte temporal do PENT (MEE, 2013), o Governo optou por elaborar um documento para consulta pública denominado *“Turismo 2020: Cinco Princípios para uma Ambição”*, onde se abandona o estilo descritivo, fechado e definido a nível governamental, para se adotar uma postura mais dinâmica, concordante com um setor que vive em permanente mudança e atualização. São aliás estas características de agilidade e dinamismo que constituem as metas para o horizonte 2020, reflexo de um amadurecimento do setor em Portugal. Esta evolução não invalida, no entanto, o reconhecimento que é feito ao Turismo de Negócios, enquanto produto prioritário na competitividade do país.

Como qualquer outro setor de atividade ou segmento turístico, o Turismo de Negócios é influenciado direta e indiretamente pela conjuntura económica global, importando por isso mencionar alguns dados estatísticos que servirão de base ao enquadramento a este palco competitivo internacional. Este exercício conferirá, assim, um realismo acrescido à influência de fatores exógenos ao país e na forma como estes atuam no seu posicionamento. Portugal está, então, integrado na maior região turística do mundo – a Europa – com mais de 50% do turismo internacional e 43% das receitas turísticas. Segundo o Fórum Económico Mundial, World Economic Forum (WEF) – Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 Ranking, Portugal encontra-se no Top 20 dos destinos mais competitivos no mundo, mais concretamente em 15º lugar (WEF, 2015), conforme se pode constatar pela consulta ao Anexo 8<sup>21</sup>. Em conformidade com os dados apresentados, na Europa, Portugal representa cerca de 2,5% do total das receitas turísticas internacionais.

Analisando agora especificamente o setor das reuniões internacionais, verificamos que a Europa é a região do mundo que conta com a maioria dos referidos eventos, detendo 55% da quota de mercado, de acordo com dados publicados pela ICCA, no seu relatório estatístico,

---

<sup>19</sup> Além do turismo de Negócios, os outros produtos contemplados no PENT são: o Sol e Mar, o Turismo de Natureza, o Turismo Náutico, os Resorts integrados e Turismo Residencial, o Golfe, a Gastronomia e Vinhos, a Saúde e Bem-Estar, o Touring Cultural e Paisagístico e os City Breaks (MEI, 2006).

<sup>20</sup> Portugal dispõe, desde 2007, de um Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015, e que foi objecto de duas revisões.

<sup>21</sup> Cf. Anexo 8 – Índice de competitividade em viagens e turismo

*Statistics Report 2002-2011* (ICCA, 2012a). Apesar da Europa manter a posição cimeira, observa-se que tem vindo a perder terreno, se comparado com os dados referentes a 2004, onde detinha 57,5% do mercado, fazendo com que a Ásia ocupe o segundo lugar e a América do Norte o terceiro. Não obstante este facto, os países onde se realizam mais reuniões são os EUA, a Alemanha e a Espanha, segundo o último relatório estatístico da ICCA, referente ao ano 2014 (ICCA, 2015a). Outro aspecto digno de menção, e com um interesse particular para a presente investigação, prende-se com o facto de o setor das ciências médico-farmacêuticas continuar a ser o principal gerador de reuniões internacionais e por isso ocupar um lugar mais relevante, de acordo com o já citado relatório estatístico produzido pela ICCA.

Face aos aspetos atrás referidos, e explorando em retrospectiva todos os relatórios estatísticos publicados por aquela associação internacional desde 2010 até 2014, verificamos que Portugal aparentava uma tendência positiva, subindo todos os anos um lugar no ranking mundial, tendência esta que sofreu uma inversão nos últimos dados publicados, quando se observou que em 2014 ocupava a 15ª posição, com 229 reuniões realizadas, enquanto que no ano anterior estava em 13º lugar, com 249. Já relativamente ao número de reuniões realizado por cidade, Lisboa é a região do país que ocupa uma posição de destaque nos encontros de Turismo de Negócios, tendo ficado em 12º lugar no ano de 2014<sup>22</sup>, com a realização de 109 reuniões.

Pelo exposto, constata-se que as potencialidades do Turismo de Negócios, e particularmente o segmento MI, são marcantes no panorama nacional e mundial, estimando-se um crescimento bastante significativo para o setor nos próximos anos (ESTEVES, 2012).

#### 2.3.4. Benefícios do Turismo de Negócios: diagnóstico prospetivo e tendências futuras

Em função da evolução atrás referida, e de acordo com vários autores (KIM, CHON & CHUNG, 2003; HANLY, 2012; ROGERS, 1998; DAVIDSON & COPE, 2003; WEBER & CHON, 2002; SWARBROOKE & HORNER, 2001), o Turismo de Negócios evidencia um conjunto variado de benefícios para os destinos que acolhem eventos relacionados com este segmento. De uma forma genérica, e talvez demasiado simplista mas eficaz, estes contributos podem revestir a forma económica e não económica, conforme se pode observar através da leitura do Quadro 7, que resume e sistematiza estes benefícios, na página seguinte de modo a facilitar a leitura.

---

<sup>22</sup> Lisboa acompanha igualmente a tendência de regressão se comparados os dados de 2013, onde a cidade ocupava o 9º lugar, com 125 reuniões.

Quadro 7: Contributos do Turismo de Negócios

Contributos económicos	Contributos não económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de gerar benefícios económicos de âmbito nacional, regional e local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de empregos permanentes, quer de forma direta, quer de forma indireta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efeito multiplicador na economia local devido ao aumento do nº de visitantes, da captação de investimento, da construção de equipamentos específicos e de atividades ou serviços complementares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da qualidade de vida para as populações locais através da criação de novos espaços, como centros culturais e de congressos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propensão por parte dos turistas de negócios em realizar despesas adicionais, visto as principais serem custeadas pelas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combate ao fenómeno da sazonalidade visto que o Turismo de Negócios é uma atividade praticada o ano inteiro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de gerar externalidades económicas positivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menores impactes ambientais e sociais pois as deslocações são normalmente feitas em grupo, baixando os níveis de poluição.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo para o aumento das receitas turísticas, nomeadamente para o crescimento dos gastos diários e totais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento da imagem de destino pois os eventos organizados permitem projetar a imagem do destino no exterior.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efeito complementar e impulsionador do Turismo de Negócios em relação ao Turismo de Lazer.</li> </ul>

Fonte: Produção própria a partir de KIM, CHON & CHUNG (2003); HANLY (2012); ROGERS (1998); DAVIDSON & COPE, (2003); WEBER & CHON, (2002); SWARBROOKE e HORNER, (2001).

A globalização, e a consequente internacionalização dos negócios, trouxe um estímulo sem precedentes ao desenvolvimento do Turismo de Negócios. Trata-se de um mercado que tem vindo a registar taxas de crescimento contínuas, apesar de não estar imune às crises económicas, havendo outros fatores igualmente relevantes, tais como, o terrorismo, epidemias e desastres naturais, e guerras ou revoluções, que muito contribuem para os impactos negativos nos destinos. No entanto, tem mostrado uma resiliência e uma rápida capacidade de adaptação face às novas realidades, quando, por exemplo, comparado com o Turismo de Lazer (ROGERS, 1998; DAVIDSON & COPE, 2003). Efetivamente, se por um lado, os constrangimentos financeiros conduzem à redução dos gastos relacionados com a organização de eventos de negócios, por outro, é precisamente nos períodos mais problemáticos que muitas organizações decidem planear estes encontros ou viagens de incentivo de forma a revitalizar os negócios e a motivar equipas.

Outra tendência que se tem vindo a registar ao longo dos últimos anos, com capacidade para afetar o Turismo de Negócios, prende-se com os avanços tecnológicos e o respetivo desenvolvimento das comunicações à distância. Sobre este assunto, é pertinente aqui compararmos uma dualidade de pontos de vista que importa distinguir. Por um lado, identificamos autores como CETRON (2003), WILLMOTT & GRAHAM (2003) que consideram que os efeitos da tecnologia avançada em nada prejudicarão o desenvolvimento do Turismo de Negócios pois as reuniões presenciais continuarão a ter peso quando se tratar de consolidar ou fechar novos negócios, permitindo, assim, uma aproximação relacional e um fator de socialização (WILLMOTT & GRAHAM, 2003; ROGERS, 1998). Por outro lado, BUTLER (2004)

considera que a internet terá um efeito adverso nas viagens de negócios pois a era digital trouxe consigo novas formas de sociabilidade.

Face ao leque de posições apresentado, subscrevemos de forma perentória as perspetivas defendidas por CETRON (2003), WILLMOTT & GRAHAM (2003), pois desde os tempos arcaicos da horda primitiva que o homem se constituiu como um ser gregário, incapaz de (sobre)viver isolado, necessitando de interagir, em permanência, com o seu semelhante. É justamente nesta interacção com o outro que o "eu social", experencia novas formas percepçionais, alarga conhecimentos, desenvolve capacidades cognitivas, enfrenta realidades desafiantes e se adapta a diferentes situações.

O Turismo de Negócios pode ainda servir como complemento ao Turismo de Lazer. De acordo com SWARBROOKE & HORNER (2001), o turista de negócios, por norma, torna-se um turista de lazer quando termina o seu dia de trabalho. Esta extensão e complementaridade sente-se ainda mais quando os viajantes de negócios se fazem acompanhar pelos seus parceiros e/ou filhos. Também CUNHA (2013) partilha desta posição ao considerar que muitas destas viagens são utilizadas para prolongar a estada aumento o efeito turístico que delas deriva.

Em termos estratégicos, constata-se a necessidade de estruturar, divulgar e articular o potencial do Turismo de Negócios, passando obrigatoriamente por uma colaboração e envolvimento entre organizações públicas e privadas. É decisivo que estes esforços sejam feitos em parceria para que o Turismo de Negócios seja encarado como uma importante atividade económica que em muito contribui para o aumento das receitas turísticas e para o desenvolvimento de infraestruturas de apoio à realização destes eventos.

A conjuntura atual e os novos padrões de consumo turístico, revistos na secção anterior, exigem novas abordagens, onde a inovação e a criatividade sejam postas ao serviço da competitividade do destino.

É neste sentido que alguns autores (HALPERN *et al.*, 2012; WILLMOTT & GRAHAM, 2003; JARACH, 2001) consideram que as estruturas aeroportuárias poderão atuar como *venues*, oferecendo um impulso de competitividade ao destino em que se encontram. Os aeroportos sempre foram considerados elementos vitais nas viagens de negócios pois funcionam como vias de acesso aos locais onde se realizam as reuniões, conferências ou eventos. Nos anos mais recentes, os aeroportos deixaram de ser vistos apenas como “facilitadores de acesso” para passarem a ser eles próprios locais para reuniões através do desenvolvimento de infraestruturas e serviços (HALPERN *et al.*, 2012).

Com as progressivas mudanças nos modelos de gestão aeroportuário (referidos na Secção 2.2.2.) sobretudo no que diz respeito à procura de receitas não aeronáuticas, tem-se vindo a verificar uma exploração de oportunidades comerciais cada vez maior (GRAHAM, 2006).

As soluções mais óbvias para o crescimento comercial das receitas já foram exploradas até ao limite. Impõem-se agora, respostas mais radicais na procura de fontes de rendimento dentro dos terminais aeroportuários. Os aeroportos têm vindo a desenvolver uma gama de serviços específicos destinada ao turista de negócios, que incluem centros de negócios / congressos, salas de reuniões e conferências e outros espaços para eventos especiais. Desta forma, as infraestruturas e os serviços providenciados pelos aeroportos fazem com que eles se tornem no destino final do turista de negócios. Antigamente eram os hotéis de aeroporto e outras instalações à volta que tinham potencial para serem espaços de negócios (JARACH, 2005).

A partir do momento em que os aeroportos podem ser promovidos como *venues* para realização de reuniões, conferências, ou encontros, maior é o apelo ao aeroporto e maior é a vantagem competitiva para o destino, sobretudo quando a aposta recai no segmento MI.

## **2.4. A qualidade: vetor indispensável entre a infraestrutura aeroportuária e a *Meetings Industry***

A competição no mercado turístico tem obrigado, quer os destinos quer as empresas, a centrar as suas estratégias no cliente, de forma a responder às exigências da globalização. A proposta de um serviço com qualidade superior tem sido, assim, entendida como o instrumento mais eficaz para assegurar uma oferta competitiva.

Neste contexto, emerge um novo desafio para o futuro do negócio turístico: o reconhecimento do turismo enquanto setor estratégico e altamente competitivo implica uma intensa preocupação com a qualidade do serviço prestado. Com efeito, a satisfação dos consumidores poderá exigir novos conceitos de gestão das empresas turísticas, mas sobretudo deverá exigir novas abordagens que conciliem os atuais comportamentos dos turistas com respostas mais adequadas e assentes na qualidade.

Apesar do enquadramento da problemática da qualidade na atividade turística ser um fenómeno relativamente recente, uma cultura sustentada em princípios de qualidade abre caminho à eficácia e à melhoria contínuas. As opções estratégicas de diferenciação das empresas turísticas estão por isso condicionadas à adoção de uma política de qualidade. Uma compreensão deficiente deste paradigma poderá mesmo ser entendida como uma ameaça à sobrevivência dessas empresas.

Ao longo deste capítulo pretende-se evidenciar que a aposta em soluções inovadoras, assentes na qualidade e na satisfação das necessidades e expectativas do consumidor, podem constituir uma vantagem competitiva para o setor da *Meetings Industry*, assente em infraestruturas e serviços de qualidade prestados em aeroportos de referência.

### **2.4.1. Qualidade: aspetos introdutórios e conceptuais**

*“Fácil de reconhecer... difícil de definir.”*

(Library Association, 1994 *in* GOMES, 2004)

São inúmeras as obras, os trabalhos de investigação e os artigos académicos que citam esta máxima da Associação de Bibliotecas do Reino Unido, ao referirem-se à qualidade.

Etimologicamente, o vocábulo “qualidade” encontra as suas raízes no latim “*qualitate*”<sup>23</sup> sofrendo, ao longo dos tempos, várias modificações decorrentes da dinâmica evolutiva da língua, até assumir a forma como hoje o conhecemos.

---

<sup>23</sup> *in* MACHADO, José Pedro (Coord.) 1977 – *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*, Livros Horizonte Lda, p. 9.

Do mesmo modo, também as noções filosófico-conceituais desta conceção não se mantiveram estáticas apresentando, desde a Antiguidade Clássica até aos nossos dias, uma vasta panóplia de correntes de pensamento, estudos e doutrinas elaborados por aqueles que sobre esta questão se debruçaram. Aristóteles, S. Tomás de Aquino, Descartes, Kant, Locke ou Hartmann construíram importantes percursos de reflexão, refutando posições, levantando questões e inovando perspetivas sempre na busca de fundamentos sólidos para as suas visões.

De difícil definição pois, como Aristóteles já escrevia “a qualidade é um daqueles termos que se tomam em muitos sentidos”<sup>24</sup>, ela é designada como a “*propriété déterminant la nature d’un object*”<sup>25</sup>, como “(...) aquilo pelo qual as coisas se dizem tais”<sup>26</sup> ou ainda como “a capacidade de que um objeto tem de produzir em nós uma ideia”<sup>27</sup>.

Quer a abordemos do ponto de vista psicológico, no qual a qualidade corresponde “à *l’appréhension des donnés immédiates du monde (...) et de la conscience (intuition du moi psychologique)*”<sup>28</sup>, quer na perspetiva dos juízos qualitativos - negativos e afirmativos - (Hartmann), o certo é que a qualidade se constitui como uma das categorias fundamentais do conhecimento, sendo através dela que “as coisas se diferenciam umas das outras”<sup>29</sup> e assim se constitui um mundo diverso na sua unidade.

Embora seja um tema muito atual, o primeiro registo histórico observado remonta ao Antigo Egipto quando foram estabelecidos padrões de qualidade para os produtos e processos utilizados (DAVIES, 2003). Também por volta de 1772 a.C., o código de Hamurabi<sup>30</sup> já demonstrava uma preocupação com a funcionalidade e a durabilidade das habitações produzidas ao ponto de permitir a condenação à morte do edificador, caso o imóvel desabasse.

Mas muitos consideram que foi a Revolução Industrial e a disseminação da produção em série que lançou os alicerces do conceito de qualidade. A esta etapa da evolução da presente temática designou-se por fase da inspeção (GARVIN, 1988), cujo objetivo era obter qualidade igual e uniforme para todos os produtos, centrando-se na conformidade. Não existia, no entanto, qualquer análise crítica sobre as causas dos defeitos nem a correção dos mesmos (RIBEIRO, 2009).

É durante a década de 1930, já pós Taylor e Fayol, que surge a fase do controlo estatístico, recorrendo à técnica da amostragem por já não ser mais possível a inspeção produto

---

<sup>24</sup> in Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1973) v. 15. Lisboa, Verbo, p. 1455.

<sup>25</sup> in LAROUSSE, F. (1963) Grand Larousse encyclopédique. Tome huitième (VIII), Paris, Librairie Larousse, p. 937.

<sup>26</sup> in FONSECA, Pedro, Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1973) v. 15. Lisboa, Verbo, p. 1454

<sup>27</sup> LOCKE, Essay on Human Understanding, citado in Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1973) v. 15. Lisboa, Verbo, p. 1455.

<sup>28</sup> in LAROUSSE, F. (1963) Grand Larousse encyclopédique. Tome huitième (VIII), Paris, Librairie Larousse, p. 938.

<sup>29</sup> in Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura (1973) v. 15. Lisboa, Verbo, p. 1459.

<sup>30</sup> O Código de Hamurabi representa um conjunto de leis escritas da antiga Mesopotâmia, com o objetivo de uniformizar o reino do ponto de vista jurídico (PRINCE *et al.*, 1904).



a produto, como estava instituída na etapa precedente. Observa-se agora uma inversão na atitude, anteriormente passiva, perante as causas dos produtos com defeito.

Concomitantemente, a II Guerra Mundial (1939-1945) despoletou uma produção massiva de armamento bélico, que obrigou a um controlo rigoroso dos produtos. Foi neste contexto que a Universidade de Stanford convidou o Dr. Deming a pronunciar-se sobre métodos de controlo de artigos defeituosos. Este sugeriu a aplicação dos princípios do controlo estatístico da qualidade à produção de material de guerra (GOMES, 2004). Mais tarde, a sua teoria centrar-se-ia no envolvimento da gestão de topo das organizações para se atingirem níveis de qualidade que não podiam ficar dependentes exclusivamente de trabalhadores afetos à área da produção. É importante recordar que o Dr. W. Edwards Deming foi um precursor do movimento da qualidade a nível mundial. Colaborou no famoso estudo do comportamento organizacional conhecido como “experiências de Hawthorne” (empregados motivados atingem níveis de produtividade superiores) e desenvolveu um sistema de controlo estatístico de qualidade que permitia aos trabalhadores determinar o nível de variação inerente a um processo produtivo. Acabou por definir a qualidade como “*conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas*” (GOMES, 2004). Como corolário, a filosofia da qualidade atribuída a Deming pode ser apresentada através de 14 princípios que podem ser consultados no Anexo 9.

Com o decorrer dos anos, abandona-se progressivamente o princípio da quantidade apostando-se na diferenciação pela qualidade, iniciando-se, assim, a fase da garantia da qualidade, no decurso da década de 1960. Surgem, pela primeira vez, os primeiros diplomas normativos da qualidade, a nível internacional<sup>31</sup>, com enfoque em programas e sistemas que conduzissem à construção da qualidade (GARVIN, 1992).

Finalmente, a quarta etapa da evolução da qualidade, a gestão da qualidade total, vulgarmente designada por TQM (Total Quality Management), teve início com a invasão, no mercado norte americano, de produtos japoneses de elevada qualidade, a partir de finais de 1970 e princípios de 1980. No entanto, a expressão “controlo da qualidade total” havia sido proposta pela primeira vez, em 1956, por Armand Feigenbaum enfatizando a ideia de que a qualidade deriva do esforço coletivo de todos os que colaboram com a organização e não apenas de “*um grupo de projeto*” (GOMES, 2004). A gestão da qualidade total preconiza, então, que toda a empresa passe a ser responsável pela garantia da qualidade dos seus produtos e serviços, focando-se nas necessidades do mercado e do cliente (OLIVEIRA, 2006). Apesar da multidimensionalidade do conceito, a gestão da qualidade total visa a satisfação do cliente e a melhoria contínua, colocando a qualidade como ponto central nesta metodologia de gestão.

---

<sup>31</sup> Em 1968, é publicada a norma “Especificações de Requisitos Genéricos para um Programa da Qualidade”, pela ASQC (American Society for Quality Control). Mais tarde, em 1972, é divulgada a “Norma BS 4891: Um Guia para o Funcionamento e a Avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade”, pelo BSI (British Standard Institute). Seguiu-se a publicação de mais normas a nível nacional, designadamente a série de normas canadianas CSA Z 299 1, 2 e 3, sobre *standards* de garantia da qualidade, algumas das quais serviram de suporte à publicação das normas ISO 9000, em 1987.

No quadro a seguir reproduzido - Quadro 8 -, sintetizam-se estas quatro fases da evolução da qualidade e as suas principais características, bem como os principais investigadores que contribuíram para a teorização do conceito de qualidade.

Quadro 8: Etapas da evolução da qualidade

	<b>1ª Fase</b>	<b>2ª Fase</b>	<b>3ª Fase</b>	<b>4ª Fase</b>
	<b>Inspeção da Qualidade</b>	<b>Controlo da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gestão da Qualidade Total</b>
<b>Interesse Principal</b>	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto estratégico
<b>Visão da Qualidade</b>	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido mas que é enfrentado proativamente	Uma diferenciação da concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de fabrico, desde a matéria prima até ao produto final, contando com a participação de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do cliente
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, fixação de objetivos e mobilização de toda a organização
<b>Papel dos profissionais da Qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planeamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas e consultoria a outros departamentos
<b>Responsável pela Qualidade</b>	Departamento de inspeção	Departamentos de fabricação e engenharia	Todos os departamentos, com a gestão de topo a envolver-se superficialmente	Todos os departamentos, com a gestão de topo a exercer uma forte liderança
<b>Orientação e Enfoque</b>	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerir a qualidade
<b>Principais investigadores</b>		DEMING, JURAN, FEIGENBAUM	CROSBY, TAGUCHI	GARVIN, ZEITHAMI, PARASURAMAN, BERRY, HARVEY

Fonte: Produção própria adaptado a partir de GARVIN (1992) *in* RIBEIRO (2009) e GOMES (2004)

Para CRATO (2010), esta análise histórica é fundamental e facilitadora da compreensão do conceito de qualidade. A multiplicidade de perspetivas permite agrupar as várias aproximações tendo em conta: **i)** o produto, que admite a medição e o controlo; **ii)** a produção, com especial enfoque na conformidade dos bens produzidos de acordo com especificações e requisitos; **iii)** o valor, concentrando-se na relação entre o preço e as decisões de compra do cliente; **iv)** e o utilizador, cujo objetivo visa identificar as expectativas do cliente e a sua satisfação.

No Quadro 9, apresentam-se algumas definições pertinentes atribuídas à qualidade, segundo autores e estudiosos reconhecidos no setor. A opção em apresentar estas definições baseia-se na análise das potencialidades, limites e desafios que estas conceptualizações podem oferecer à clarificação da temática em estudo.

Quadro 9: Principais definições de Qualidade

Investigadores e Fontes	Definição de Qualidade
<b>DEMING (1982)</b>	Conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas
<b>JURAN (1988)</b>	Adequação de um produto à utilização pretendida, aproximando o conceito de qualidade à perspetiva do cliente ou utilizador
<b>CROSBY (1979)</b>	Conformidade do produto com as suas especificações técnicas, introduzindo a ideia de que a qualidade é grátis e que compensa sempre o investimento, desde que se garanta “ <i>right first time</i> ”
<b>GARVIN (1988)</b>	A qualidade como elemento importante para as organizações no seu posicionamento estratégico, implicando a identificação das dimensões da qualidade consideradas prioritárias
<b>HARVEY (1998)</b>	A qualidade de um serviço é avaliada tendo em conta: i) a qualidade técnica do serviço (qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade do serviço); ii) a qualidade funcional (qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados, decompondo-se em quatro dimensões: empatia, prontidão, assistência e aspetos tangíveis)
<b>PARASURAMAN <i>et al.</i> (1985)</b>	O juízo dos consumidores sobre a excelência ou superioridade de um produto
<b>FEIGENBAUM (1983)</b>	O melhor para a satisfação do cliente e a custo mais baixo para o orçamento de cada organização
<b>HOROVITZ (1990)</b>	Nível de excelência para satisfazer o cliente
<b>GRAAF (1994)</b>	A extensão das características de um produto, serviço ou processo como um todo que encontra os requisitos dos utilizadores
<b>GRÖNROOS, 2000</b>	Encontrar as necessidades e expectativas de um certo grupo de utilizadores
<b>FRAILE <i>et al.</i> (2002)</b>	Compreender, aceitar, satisfazer e superar continuamente as necessidades, desejos e expectativas do cliente
<b>THE OXFORD DICTIONARY (INGRAM <i>et al.</i>, 1997)</b>	<i>The degree or level of excellence; characteristic; something that is special about in a person or thing. Quality has two parts: (1) its inherent characteristics (2) a standard of excellence</i>
<b>THE BRITISH STANDARDS INSTITUTE (1987)</b>	<i>Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs. The implication of this definition is that quality has to resolve the user's actual or perceived needs.</i>

Fonte: Produção própria adaptado a partir de GOMES (2004), CRATO (2010), RIBEIRO (2009), OLIVEIRA (2006), INGRAM *et al.* (1997).

Como revela a leitura do quadro anterior, fácil é perceber que a qualidade se aplica, sem grandes incertezas, aos produtos, encontrando-se a sua história intimamente relacionada com a indústria e respetiva evolução (CRATO, 2010). Mais difícil e complexa tem sido a procura do

conceito de qualidade aplicado aos serviços pois esta depende, em larga medida, da percepção dos consumidores e das suas expectativas, bem como da especificidade do serviço prestado. Segundo Kotler, os serviços possuem quatro características que os definem: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade (KOTLER *et al.*, 2010). Já para LAS CASAS (1999) existem diversos tipos e várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Também HARVEY (1998) considera que os serviços são por natureza intangíveis, sendo o seu resultado fruto de um processo produtivo que não gera meramente um bem físico, o que lhes confere, portanto, um caráter de heterogeneidade e dificulta em muito a avaliação da qualidade. A intangibilidade parece ser, assim, o fator chave para a identificação dos serviços pois estes não podem ser tocados, vistos, provados, ouvidos ou sentidos da mesma forma que um produto (ZEITHAML & BITNER, 2003).

No entanto, esta dicotomia produto / serviço, cuja premissa se baseia no facto de haver similitude entre os serviços e os produtos, tem vindo a ser criticada por ser considerada um paradigma obsoleto centrado significativamente no produto, pelo que agora emerge uma nova visão focada no cliente (EDVARDSSON *et al.*, 2005).

Também nesta ótica, CRATO (2010) conclui que os serviços apresentam as seguintes componentes essenciais: **i)** o cliente; **ii)** e a interação entre os recursos humanos do prestador de serviços. Torna-se, assim, primordial conhecer o que os clientes esperam do serviço, as suas expectativas e os seus desejos para assegurar um serviço de qualidade. Hoje, mais do que uma definição, há a necessidade de determinar para cada serviço, quais são as condições essenciais à satisfação dos clientes.

#### 2.4.2. A importância da qualidade no turismo

Da multiplicidade de referências que existem sobre este tema, parece haver uma deceção inerente à pergunta: “*o que é uma experiência de qualidade em turismo?*” (JENNINGS, 2006). Qualquer que seja a definição de qualidade, o sucesso no mercado turístico depende da sua capacidade em dar ao cliente o que ele realmente quer. A conceptualização da qualidade no turismo constitui, assim, uma tarefa ainda mais intrincada, por obrigar a uma complexidade e multiplicidade de interações distintas do estudo da qualidade aplicado aos produtos e aos serviços, de um modo geral. Mais ainda, quando a qualidade das empresas turísticas não está circunscrita à sua própria ação, podendo sofrer influências quer endógenas quer exógenas ao turismo (JENNINGS, 2006; SILVA *et al.*, 2001a).

O fenómeno do turismo apresenta ainda uma natureza temporal, em constante mudança fruto da globalização e de um mercado altamente competitivo. Com efeito, o que é considerado qualidade hoje, pode não o ser amanhã, por isso, uma experiência de qualidade em turismo tem de ser interpretada num contexto particular, por atores específicos, bem como, refletir a temporalidade em que foi construída (JENNINGS, 2006).

As orientações mais contemporâneas apontam para uma associação inequívoca do turismo à qualidade, enquanto recurso fomentador da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos destinos. Efetivamente, *“com turistas cada vez mais atentos e exigentes, a qualidade constitui uma área fulcral para as organizações, e o seu sucesso dependerá da forma como eles a encaram e gerem.”* (CAMPOS *et al.*, 2008: 95)

No contexto dos serviços no turismo, a revisão da literatura permitiu identificar duas abordagens distintas, relativas ao conceito de qualidade. Por um lado, observa-se a visão assente nos requisitos do consumidor e, por outro, nas expectativas do mesmo (SARMENTO, 2003). Neste âmbito, as percepções de qualidade contemplam uma avaliação a uma dada experiência, resultante do contacto com as infraestruturas do serviço. A pertinência desta problemática tem aplicação direta à presente investigação pois serão analisados os requisitos e as expectativas do turista de reuniões quando está perante infraestruturas, como o aeroporto ou o centro de congressos. Segundo GOTLEIB *et al.* (1994), citado por MOUTINHO (2010: 175), *“(...) em cada “momento de verdade” a dimensão ambiente do destino turístico e a dimensão infraestruturas de serviço são os vectores pilares para a compreensão da qualidade percebida pelo turista.”*

Já para DAY & PETERS (1994), existe uma dimensão estática e dinâmica na qualidade de serviços, aplicada ao turismo. A primeira representa a expectativa dos clientes, que muda ao longo dos tempos. A dimensão dinâmica da qualidade ocorre durante a prestação do serviço, onde o cliente pode observar os esforços do *staff*. Por definição, os atos espontâneos na qualidade dinâmica não podem ser pré-arranjados ou ensaiados, mas ainda assim são muito importantes para a satisfação do cliente (INGRAM *et al.*, 1997).

SILVA (2001b) conclui que para se atuar sobre o estado emocional e a satisfação dos turistas importa considerar a *“gestão da qualidade de forma holística no destino”*, coordenando os vários setores de atividade orientados por uma visão estratégica partilhada.

Desta forma, a OMT contextualiza a temática da qualidade em turismo na perspetiva do cliente, embora também incorpore outras áreas anexas, conforme a seguinte definição:

*“A qualidade é resultado de um processo que implica a satisfação de todas as necessidades legítimas do produto e do serviço, requisitos e expectativas do consumidor, a um preço aceitável, em conformidade com as condições contratuais mutuamente aceites e as determinantes qualitativas subjacentes, como a segurança, a higiene, a acessibilidade, a transparência, a autenticidade e a harmonia da atividade turística com o ambiente humano e natural”* (UNWTO, 2012b).

A juntar aos pontos atrás referidos, JOHNSTON (2001) reconhece que a satisfação do cliente foi sempre considerada como determinante para o sucesso de um negócio, pois representa o ponto de partida para a fidelização do cliente. Esta premissa conduz-nos à

constatação, suportada por investigadores como CHI (2008) e SHOEMAKER & LEWIS (1999), de que um elevado grau de fidelidade por parte do consumidor traduz-se numa vantagem competitiva e numa carteira de clientes estável. O desafio que se coloca à investigação em turismo consiste precisamente em transpôr esta interpenetração que existe entre os conceitos de fidelização e satisfação do cliente, na perspetiva da organização. Clientes fiéis representam não só uma fonte de receitas estável, mas também devem ser vistos como parte integrante de uma estratégia de comunicação, assente na informação boca-a-boca, considerada nos dias de hoje como um importante canal publicitário, sobretudo quando se trata de escolher um destino turístico. Por conseguinte, a fidelização do cliente tem sido considerada como uma das maiores forças competitivas para conquistar o mercado (DIMANCHE e HAVITZ, 1994).

É importante referir que o impacto da satisfação na fidelidade do consumidor não é o mesmo para todas as indústrias (FORNELL, 1992), nem o mesmo para todos os destinos (KOZAK e RIMMINGTON, 2000). Para CRATO (2010), no caso particular do turismo, a qualidade de um destino turístico é encarada como um fator que promove a fidelização dos clientes existentes e a captação de novos, neste caso turistas. *“(...) Se um turista vê as suas expectativas excedidas, muito provavelmente voltará a fazer turismo nesse mesmo local e promoverá esse destino junto dos seus amigos e conhecidos, ou junto de um público mais alargado, no caso de vir a publicar a sua opinião em blogues ou páginas da Internet.”* (CRATO, 2010: 32)

Outras pesquisas avançam com um entendimento mais dinâmico e multiforme em comparação com o modelo clássico de “satisfação que suporta a fidelidade” (FOURNIER, 1998). É o caso de OLIVER (1999) que sugere a existência de outros elementos a ter em consideração na construção da fidelidade, como a determinação pessoal e a estrutura social. Para este investigador, a relação entre a satisfação e a fidelidade pode sintetizar-se em cinco pontos, a saber: **i)** a satisfação e a fidelidade são demonstrações individualizadas do mesmo conceito; **ii)** não existe fidelidade se não existir satisfação; **iii)** a satisfação é uma parte da lealdade, mas não é a parte principal; **iv)** uma fração da satisfação é o suporte para se confirmar a fidelidade e, **v)** a satisfação é o início de um processo, que conduzirá ao estabelecimento da fidelidade.

Estes aspetos são particularmente interessantes para a presente investigação pois funcionam como uma plataforma de entendimento na apreciação dos conceitos relativos à qualidade de serviço, à satisfação do turista e à sua fidelização, aplicados à *Meetings Industry* e à estrutura aeroportuária.

Embora os destinos turísticos considerem a satisfação do cliente como elemento vital para a obtenção de uma vantagem competitiva (FUCHS & WEIERMAIR, 2004), alguns autores sugerem que o serviço de qualidade representa um antecedente indispensável à satisfação do cliente, e à sua consequente fidelização. É o caso concreto de certos aspetos relevantes na perceção da qualidade como a prontidão do serviço e a pontualidade (GETZ *et al.*, 2001). MARTÍN-CEJAS (2006) afirma mesmo, neste contexto, que a infraestrutura aeroportuária é o

primeiro ponto de contacto para os turistas que chegam ao seu destino. Assim, o aeroporto representa a primeira impressão com que ficarão da qualidade expectável ao longo da sua estadia. Este aspeto é particularmente importante para os turistas ligados à *Meetings Industry*, cujo perfil indica exigência, rigor e qualidade.

Se por um lado, é mais fácil identificar aspetos tangíveis da qualidade, como é o caso da infraestrutura aeroportuária, por outro, é incontornável que o turismo se baseia em pessoas, dependendo largamente dos recursos humanos empregados. Nas palavras da investigadora Cismaru pode mesmo ler-se *“tourism was created for people; it exists for tourists, visitors and local community members. Therefore, tourism is an industry that considerably depends on people.”* (CISMARU, 2015:3)

Neste âmbito, tem-se assistido, particularmente na última década, a uma consciencialização da importância da formação dos recursos humanos no turismo. Com efeito, esta tendência é ressaltada por MARTINS (2011) que considera que o turismo, à medida que cresce, estrutura áreas mais especializadas de ação necessitando por isso de profissionais mais qualificados, estimulando, desta forma, movimentos transeitoriais que justificam o aparecimento de novas áreas de especialização acompanhados por processos de formação mais longos, complexos e diversificados.

Como decorre do exposto anteriormente, interessa sistematizar dois aspetos que são fundamentais, e que não podem ser analisados individualmente, isto é, as habilitações literárias ou académicas e a experiência profissional. A educação e a formação estão intimamente relacionadas com as diversas instituições de formação e/ou ensino, bem como com a aprendizagem de atitudes, comportamentos e técnicas, onde *“(...) a compreensão do mercado, a conceção e a comercialização de novos produtos percebidos como de maior qualidade pelo cliente, exige pessoas com elevados níveis de qualificação.”* (COSTA, 2003: 97)<sup>32</sup>

O autor Denis Walker tem demonstrado a necessidade de mudar a mentalidade dos antigos profissionais e de preparar os novos para o crescente e desafiante mercado em que vivemos. Desta forma, a cultura do ensino torna-se fundamental para qualquer profissional que deseje desempenhar as suas funções de uma forma competente, em qualquer parte do mundo (WALKER, 1990). Por outro lado, o desenvolvimento pessoal e organizacional implica o crescimento de competências, tornando os indivíduos e as respetivas organizações mais produtivas e competitivas. COSTA (2003) entende, aliás, que a formação deve ser orientada pelo princípio da pertinência, porque só faz sentido investir em formação quando ela é necessária, e no princípio da proatividade, porque a formação deve ser desenvolvida tendo em consideração as competências necessárias para responder aos estímulos presentes e futuros.

---

<sup>32</sup> Cf. Anexo 10 – Tipos de formação

Não obstante, outros autores reconhecem alguns constrangimentos da formação nomeadamente constrangimentos físicos, sobretudo em relação ao tempo disponível para desenvolver as competências, a dispersão geográfica do público-alvo, os recursos materiais e humanos disponíveis, o volume de investimento aplicável, entre outros (PEREZ e GALLARDO, 2001).

Face aos aspetos atrás referidos, e como nota final desta Secção, importa reter duas considerações particularmente relevantes para a presente investigação. Por um lado, a qualidade externa, correspondente à satisfação dos clientes e à prestação do serviço conforme as expectativas do consumidor podendo levar à fidelização do mesmo. Por outro, a qualidade interna refere-se à melhoria do funcionamento interno da entidade ou empresa prestadora do serviço, cuja finalidade passa pela identificação e formalização de processos internos, onde são devidamente assinaladas as competências e a articulação entre serviços.

A este propósito interessa abordar, ainda que de forma sucinta, a temática dos Custos da Obtenção da Qualidade, sistematizada pela ASQC (American Society for Quality Control), em 1971, em quatro categorias: **i)** custos de prevenção, com o objetivo de evitar erros; **ii)** custos de avaliação, para se verificar se o produto ou serviço está conforme com os critérios de qualidade; **iii)** custos de falhas internas, que servem para corrigir problemas antes de o produto ou serviço ser apresentado ao cliente; **iv)** custos de falhas externas, onde está prevista a correção de problemas depois do cliente julgar o produto e achá-lo não conforme com critérios específicos (ASQC, 1971). Parece-nos, assim, lícito concluir que os verdadeiros custos provêm da “não qualidade”. Os aspetos organizacionais e a política de recursos humanos são, desta feita, decisivos para o sucesso da implementação de programas e modelos de qualidade nas organizações (YANG, 2008), conforme veremos nas Secções seguintes.

Ainda assim, e no âmbito da presente investigação, interessa sobretudo reter que o desenvolvimento de um alto padrão de serviços implica qualidade para o turista ou visitante, através da sua satisfação e possível fidelização, qualidade para as empresas, de modo a poderem competir, a reduzir custos e a inovar, e qualidade para os colaboradores, que identificar-se-ão com a empresa, adotando uma postura orgulhosa e de auto-estima.

### 2.4.3. Modelos associados à qualidade

Em termos gerais, e tal como se evidenciou na Secção 2.4.2., a satisfação do cliente é vista como um fator essencial ao sucesso de qualquer negócio (MOORE *et al.*, 1998). É neste contexto que a avaliação da qualidade de serviço oferecida aos clientes é essencial e se apresenta hoje como um desafio ao turismo. Apesar do elevado grau de subjetividade na aferição da qualidade em turismo, destacam-se aqui os modelos de avaliação de qualidade mais



conhecidos, tais como SERVQUAL, SERVPERF, QUALITEST e ETIS, entre outros, de modo a tornar mais objetiva essa medição.

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985), propõe que a qualidade possa ser medida procedendo-se à identificação de *gaps* (falhas)<sup>33</sup> entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente à *performance* do serviço. É composto por 22 *ítems* que caracterizam os atributos do serviço, agrupados em cinco dimensões específicas, quando direcionado aos turistas: a fiabilidade, a recetividade, os aspetos tangíveis do serviço, a empatia e a garantia. A qualidade, em última análise, atinge-se quando se conseguem anular os *gaps* entre as expectativas e as percepções.

No entanto, este modelo não está isento de críticas, conforme refere BUTTLE (1995) que considera este sistema de avaliação bastante parco, decorrente de apenas cinco variáveis de análise, não permitindo assim uma total compreensão da satisfação dos turistas. No caso particular da presente problemática, onde se analisa o fator qualidade no setor da MI e o papel da infraestrutura aeroportuária como elemento crítico de sucesso para a competitividade do destino, reforça-se esta opinião, procurando integrar na investigação matérias inovadoras e específicas a ambos os domínios que têm a sua interceção na qualidade.

Já o modelo SERVPERF, desenvolvido por CRONIN & TAYLOR (1992), inclui os mesmos 22 *ítems* do modelo SERVQUAL mas considera apenas o momento de avaliação do desempenho do serviço. O foco deste modelo centra-se, assim, na percepção dos turistas após a experiência vivenciada na *performance* do serviço percebido. Neste sentido, parece-nos lícito concluir que o sistema SERVPERF defende que a qualidade do serviço resulta do desempenho da organização.

Contudo, e apesar do carácter abrangente dos modelos anteriormente descritos, ocorreram posteriormente novos contributos no seio da política de turismo preconizada pela União Europeia, os quais justificam uma menção explícita. Com efeito, a Comissão Europeia desenvolveu dois importantes indicadores para os destinos turísticos que focam ora a elevada qualidade turística (QUALITEST) ora a sustentabilidade no desenvolvimento turístico (ETIS).

O propósito de ambas as ferramentas cresceu e amadureceu em torno da competitividade dos destinos turísticos europeus, constituindo-se, assim, como um complexo conjunto de indicadores que podem ser utilizados pelos organismos de gestão dos destinos com o objetivo de avaliar a *performance* dos destinos, num momento específico. Este ponto de vista converge no sentido de ambos os sistemas contribuírem para o desenvolvimento sustentável do turismo, numa Europa heterogénea.

Assim, em 2003, a Comissão Europeia publicou o Manual Europeu QUALITEST, contendo um sistema de indicadores de avaliação de *performance* em qualidade para os destinos

---

<sup>33</sup> Cf. Anexo 11 – Modelo “Gap” de qualidade dos serviços

turísticos. Os autores do Manual identificaram três objetivos que importa reter: **i)** medição da *performance* na qualidade dos destinos turísticos; **ii)** introdução de ações de *benchmarking* na qualidade comparativamente com outros destinos turísticos; **iii)** monitorização da *performance* de qualidade ao longo do tempo (COMISSÃO EUROPEIA, 2003:10). O Manual está dividido em 16 indicadores principais, agrupados em duas grandes categorias: a qualidade do destino e a qualidade do produto turístico<sup>34</sup>. Como apontamento conclusivo, importa salientar que o QUALITEST é um manual detalhado e uma importante ferramenta na avaliação, no *benchmarking* e na monitorização da qualidade dos destinos turísticos europeus, onde a competitividade e a sustentabilidade convivem de forma salutar.

No seio da mais recente política de turismo da União Europeia, intitulada “*Europe, the world’s number one tourist destination – a new political framework for tourism*”, a Comissão Europeia criou o sistema denominado ETIS (European Tourism Indicator System for Sustainable Tourism Destinations), onde estão descritas as ações concretas para o desenvolvimento de ferramentas europeias que suportem uma gestão eficiente dos destinos turísticos de uma forma sustentável (COMISSÃO EUROPEIA, 2010a).

O sistema ETIS inclui 67 indicadores, agrupados em quatro categorias: **i)** indicadores de gestão do destino; **ii)** indicadores económicos; **iii)** indicadores com impacto sócio-cultural; **iv)** indicadores de impacto ambiental.

Reforça-se, assim, o entendimento de que ambos os sistemas (QUALITEST e ETIS) são flexíveis e adaptáveis, pela sua própria natureza, e convergem para um desenvolvimento sustentável e para a qualidade no turismo.

Na generalidade, os instrumentos referidos consistem numa lista exaustiva de questões sobre qualidade, organizadas em grupos distintos, os quais assentam na análise das discrepâncias entre o serviço esperado e o prestado, ou na tentativa de medir a satisfação com a experiência turística e com o destino turístico.

Mas se a qualidade é um conceito aplicável aos serviços, conforme se demonstrou anteriormente, as empresas prestadoras dos mesmos deverão adotar a denominada “cultura da qualidade” nas suas estruturas para que o impacto e o sucesso da organização sejam notórios (CAMPOS *et al.*, 2006).

Essa “cultura da qualidade” deverá passar inevitavelmente pelo compromisso das empresas, instituições e organismos, em adotarem práticas que visem esse propósito através de códigos de conduta e de declarações ou cartas internacionais, de que são exemplos o Código de Conduta de Visitantes em Áreas Protegidas ou as Recomendações da União Europeia “Para um Turismo Costeiro de Qualidade”, baseadas na política europeia dos princípios do desenvolvimento sustentável (COMISSÃO EUROPEIA, 1999).

---

<sup>34</sup> Cf Anexo 12 – Qualitest Matrix

De igual forma, o reconhecimento público da qualidade na atividade turística das empresas ou dos organismos tem assumido um papel preponderante nos dias de hoje, através de selos ou rótulos de qualidade. São exemplos destes mecanismos de comunicação dos destinos turísticos a Bandeira Azul, os Green Globe 21 ou o Tourism for Tomorrow Award, cujo princípio subjacente é o cumprimento de indicadores de boas práticas, num determinado momento e lugar.

Vários autores e organismos apontam, no entanto, algumas fragilidades na atribuição destes selos ou rótulos de qualidade. Desde logo, apresentam demasiados dados ou informação excessivamente extensa, podendo gerar confusão não só na indústria, mas principalmente nos consumidores (UNWTO, 2002; BUCKLEY, 2001; FONT e BUCKLEY, 2001; MORRONE & HAWLEY 1998; UNEP, 1996). Por outro lado, Hamele (2002) refere a extrema dificuldade em uniformizar a informação de forma a poder ser perceptível por todas as culturas. Já CHAFE & HENEY (2005) concluem que a informação prestada é, na maioria das vezes, muito científica ou pouco perceptível para quem não seja da área.

Concomitantemente, o reconhecimento formal e institucionalizado, através de modelos de garantia da qualidade, constitui um instrumento essencial na regulação da atividade turística. Os documentos normativos referentes à gestão da qualidade fornecem mecanismos estratégicos para o setor, fomentando o princípio das boas práticas dos agentes e incitando o seu empenhamento e a cooperação de todos os *stakeholders* envolvidos na cadeia da oferta (UNWTO, 2012b).

Entre as séries de normas mais significativas para a implementação de sistemas de garantia de qualidade, destaca-se a família das normas **i)** ISO 9000, que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão, com o objetivo de garantir o fornecimento de produtos ou serviços que satisfaçam os requisitos do cliente, bem como, a prevenção de problemas e a melhoria contínua a longo prazo; **ii)** ISO 14000, relativas à gestão ambiental e que especifica os requisitos que podem ser auditáveis para efeitos de certificação; **iii)** ISO 10002, que fornece um meio eficaz para o desenvolvimento e implementação de um processo de gestão de reclamações e a consequente identificação de falhas, constituindo, assim, uma oportunidade de melhoria, podendo mesmo aumentar a fidelidade do cliente, quando a reclamação é tratada com eficácia.

A este propósito, PIRES (2012) entende que a aplicação de sistemas de gestão da qualidade deve ser encarada como um ponto de partida para uma maior qualidade na empresa, um subsistema estratégico que integra cada organização, ou seja, um instrumento para progredir em direção à qualidade (SILVA *et al.*, 2001b).

Neste sentido, autores como PINTO & SOARES (2011) e SANTOS & TEIXEIRA (2009) enfatizam os benefícios da aplicação de um sistema de gestão de qualidade, os quais justificam uma menção explícita:

- o estabelecimento de prioridades de desempenho para toda a estrutura da empresa;
- o diagnóstico de áreas sensíveis com vista ao bom funcionamento global;
- a simplificação de circuitos, com a extinção de tarefas dispensáveis e repetidas;
- a clarificação das responsabilidades de cada um;
- a motivação dos trabalhadores, favorecendo estratégias de comunicação na cadeia hierárquica;
- a diminuição dos erros e dos desperdícios, contribuindo para a redução dos custos;
- o aumento da satisfação dos clientes;
- a melhoria da imagem e do reconhecimento público.

Este ponto de vista, extensivo a muitas análises de diversas entidades, tem sido, no entanto, objeto de contestação por parte de alguns autores e académicos. Com efeito, CÂNDIDO (2005) questiona abertamente se a certificação traz ou não benefícios às empresas. Baseia as suas dúvidas em estudos que têm concluído que os benefícios líquidos da certificação variam muito de empresa para empresa e que, de um modo geral, não afeta as práticas de gestão da qualidade na empresa, nem os resultados obtidos em termos de qualidade dos serviços (QUAZI *et al.*, 2002; DREYFUS *et al.*, 2004; CARR *et al.*, 1996). Mais surpreendentes foram os resultados obtidos por um inquérito realizado a turistas em Espanha, onde se conclui que os destinos turísticos com maior número de empresas certificadas apresentavam indicadores de satisfação dos turistas mais baixos (CÂNDIDO, 2005).

Do cruzamento das perspetivas já focadas, e como síntese das opiniões expressas, deve-se reter o reconhecimento dos benefícios que a aplicação de sistemas de gestão da qualidade podem trazer aos destinos turísticos. Deve, contudo, ser clarificada a dinâmica e a interligação que existe entre a certificação e a gestão da qualidade, pois apesar da sua complementaridade, não são sinónimos. Neste sentido, parece-nos lícito concluir que para ter sucesso, a certificação tem de fazer parte de um esforço maior de gestão da qualidade.

#### 2.4.4. Mecanismos para a promoção da qualidade nos aeroportos e na organização de eventos

Atualmente, as organizações estão debaixo de pressões crescentes para terem um sistema de gestão de qualidade devidamente certificado. Tendo em conta o interesse de uma aplicação de mecanismos para a promoção da qualidade, esta última Secção passa em revista alguns instrumentos que têm sustentado esta cultura de qualidade aplicada às infraestruturas aeroportuárias e à organização de eventos, tais como a realização de congressos desenvolvidos na *Meetings Industry*.

A metodologia atual de certificação no turismo assenta na combinação de três elementos essenciais - a qualidade, a segurança e a sustentabilidade, entendida nas suas componentes económica, social e ambiental - e procura tocar todos os atores intervenientes, criando uma rede

de sinergias, aumentando, assim, a competitividade dos destinos e o reforço dos seus canais de comunicação (DUDENSING *et al.*, 2011). No entanto, como não existe ainda uma norma ou regulação do sistema turístico no seu todo para a emissão de certificação, assiste-se à certificação de partes que compõem o referido sistema.

O conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM), já estudado na Secção 2.4.1., aplicado ao turismo deverá ser entendido como uma tentativa de *“(...) desenvolvimento de modelos ideais que, uma vez implementados, ajudarão as empresas a caminhar em direcção à excelência”* (SILVA *et al.*, 2001a: 68).

Pela sua importância para a presente dissertação, são vários os prémios de qualidade que merecem referência. Desde logo, a EFQM (European Foundation for Quality Management) é a entidade responsável pelo Modelo de Excelência<sup>35</sup> que, em conjunto com a Comissão Europeia, tem sido uma estrutura de suporte para as organizações europeias desenvolverem uma cultura de excelência, acederem a boas práticas, conduzirem à inovação e melhorarem os seus resultados (EFQM, 2016). O Modelo de Excelência da EFQM permite avaliar o desempenho da organização e identificar os pontos fortes e as áreas a melhorar. A sua utilização assegura que todas as práticas de gestão formam um sistema coerente, composto por vários níveis de excelência.

O Prémio de Excelência da EFQM é atribuído mediante a realização de um concurso rigoroso e exigente que reconhece as organizações líderes europeias que apresentam um historial de, pelo menos, cinco anos de melhoria contínua. Foi precisamente neste contexto que a entidade gestora do Aeroporto de Madrid – Barajas – foi reconhecida com o Prémio de Excelência 4 estrelas, em 2012. Com efeito, a AENA é o exemplo de uma empresa gestora aeroportuária que tem pautado o seu processo de planificação estratégico tendo por base o Modelo Europeu de Excelência da EFQM. Esta política de qualidade passa, desde logo, por uma liderança empenhada, conhecedora das necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*, centrada nas pessoas e com capacidade em adequar processos à realidade do transporte aéreo.

Além das certificações respeitantes à gestão e qualidade do serviço, também a qualidade ambiental assume especial importância no setor dos transportes. Tal deve-se ao facto de este sector contribuir de forma muito negativa para os problemas de poluição atmosférica, como o aquecimento global devido à emissão dos gases com efeito de estufa (CRATO, 2010).

Mais concretamente, existem programas de certificação dirigidos exclusivamente ao setor dos transportes aéreos, como é o caso da Airport Carbon Accreditation<sup>36</sup> promovida pelo ACI Europe, que constitui um programa específico para a gestão das emissões de carbono nos aeroportos. Esta certificação é composta por quatro níveis de reconhecimento e tem em conta a atividade operacional aeroportuária que contribui para a emissão de carbono: Nível 1)

---

<sup>35</sup> Cf. Anexo 13 - Modelo EFQM: conceitos fundamentais

<sup>36</sup> Cf. Anexo 14 - Airport Carbon Accreditation

Mapeamento, que determina as fontes emissoras de carbono; Nível 2) Redução, que prova que a gestão aeroportuária vai no sentido da redução da pegada de carbono; Nível 3) Otimização, que alarga esta redução a terceiros em redor do aeroporto; Nível 4) Neutralidade, que prevê compensações relativas às emissões de carbono diretas.

Na Europa, e de acordo com as informações publicadas *on-line* pela Airport Carbon Accreditation, existem atualmente 29 aeroportos acreditados, em 14 países, no nível 1, representando 6% do tráfego aéreo de passageiros na Europa (ACA, 2016). No panorama nacional, há a destacar o Aeroporto da Madeira que alcançou o nível 2 da acreditação, em 2015.

Merece ainda destaque o prémio alcançado pela TAP denominado “Planeta Terra”, promovido pela UNESCO e pela União Internacional de Ciências Geológicas, em reconhecimento do Programa de Compensação de Emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) da companhia aérea, em 2009. A TAP foi a primeira companhia aérea do mundo a lançar o Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub> em parceria com a IATA, proporcionando aos passageiros a oportunidade de compensarem, de forma voluntária, as emissões de CO<sub>2</sub> resultantes dos seus voos, contribuindo para projetos de redução de emissões em países em desenvolvimento apoiados pela TAP.

Tendo em conta o segundo pilar a que se dedica a presente investigação – o Turismo de Reuniões, com especial interesse na *Meetings Industry* – importa agora abordar a problemática da certificação na organização de eventos.

Para obterem uma certificação, as empresas do setor têm de estar em conformidade com os requisitos estabelecidos pela ISO (International Organization for Standardization) que estabelecem e normalizam os processos e métodos através de referências internacionais. No caso particular da organização de eventos, foi publicada, em 2012, a ISO 20121:2012<sup>37</sup> sobre Sistemas de Gestão de Eventos Sustentáveis – Requisitos com Orientações de Uso. Esta norma foi elaborada para auxiliar as organizações e os indivíduos a melhorar a sustentabilidade das suas atividades relacionadas com a organização e gestão de eventos. Ela é aplicável a todos os tipos e tamanhos de eventos e desafia as organizações a melhorarem os seus sistemas de gestão integrando os requisitos desta norma, sem prejudicar a finalidade dos eventos. A norma ISO 20121 também inclui um guia prático sobre comunicação, planificação e controlo operacional, mantendo-se alinhada com outras normas como a ISO 26000 (responsabilidade social), a ISO 14001 (gestão ambiental) e a ISO 9001 (gestão da qualidade). Para efeitos da presente norma, o desenvolvimento sustentável é definido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em responder às suas próprias necessidades. A sustentabilidade é vista como a forma em que uma organização conduz as suas atividades com sucesso e ao mesmo tempo contribui para uma sociedade mais forte e justa, reduzindo o seu impacto no ambiente.

---

<sup>37</sup> Cf. Anexo 15 - ISO 20121

É digno também de destaque o esforço que a EFAPCO (European Federation of the Associations of Professional Congress Organisers) tem vindo a encetar para promover o talento e as atividades dos organizadores profissionais de congressos, na Europa. É particularmente relevante o Código Profissional de Conduta e Ética<sup>38</sup> promovido por esta organização pois obriga os seus membros à necessidade de um nível de serviço e de um conjunto de práticas éticas que projetem e dignifiquem a imagem da Federação e da profissão.

Como nota final desta Secção, importa reter que a qualidade deverá ser uma constante e um objetivo enquanto fator de competitividade para qualquer componente do turismo, seja ela no setor da aviação seja na organização de eventos. A forma de comunicar para o exterior a qualidade produzida pode assumir diversos estilos, conforme exemplificado. Existem, pois vários tipos de certificação, prémios, selos ou códigos de conduta que podem ser voluntariamente aplicados, cabendo ao gestor decidir qual a opção que melhor se coadunará aos objetivos da organização que serve.

---

<sup>38</sup> Cf. Anexo 16 – EFAPCO Code of Professional Conduct

## Capítulo 3. Percurso metodológico

### 3.1. Enquadramento

Este capítulo pretende apresentar os vários aspetos críticos à metodologia que fundamentaram a presente investigação. Contudo, não pode ser lido isoladamente, devendo antes ser integrado no todo deste trabalho, por forma a contribuir para a coesão dos vários tópicos em discussão.

Tal como refere DESHAIES (1997: 25) “(...) a metodologia está para a investigação como o sujeito está para o conhecimento”. No entendimento do autor, a metodologia não substitui o investigador mas disponibiliza-lhe os meios para empreender uma investigação na busca do conhecimento. Não se pretende aqui fazer uma abordagem profunda às teorias do conhecimento mas torna-se indispensável estabelecer a ponte entre as mesmas e a metodologia através da relação do sujeito e do método. De acordo com o já citado autor, “para ser eficaz, o método deve estar sob o controlo do sujeito e sob a autoridade da razão. O método não dirige; é o instrumento material do conhecimento (...)” (DESHAIES, 1997: 111).

Investigar e produzir um trabalho científico em Turismo constitui, porém, um desafio adicional. Segundo a OMT, a investigação turística é definida como: “A formulação de perguntas, a sistemática colecção de informação para responder a essas mesmas perguntas e a organização e análise dos dados com a finalidade de obter informações sobre o comportamento, relações e tendências que ajudem ao entendimento do sistema, tomada de decisões ou a construção de previsões com base em vários cenários de futuro” (UNWTO, 2001). No entanto, nos dias de hoje, tem-se verificado uma dificuldade acrescida na investigação na área do Turismo devido à subutilização de elementos metodológicos aplicados ao setor e à pouca relevância que lhe é conferida por políticos e empresários. Apesar destas dificuldades, Jafari (2005) enfatiza o contributo do mundo académico para a interdisciplinaridade do turismo e a sua afirmação como disciplina científica, ou, nas suas palavras, a “*scientification of tourism*”.

Todo o percurso metodológico da presente dissertação foi, por essa razão, desenhado tendo por base a utilização do método científico, pois, em nosso entender, o problema do conhecimento científico coloca-se da mesma forma, quer para os fenómenos sociais, quer para os fenómenos naturais. Em ambos os casos, é possível a construção de hipóteses teóricas que devem ser testadas e confrontadas com dados de observação e de experimentação.

A acrescentar aos pontos atrás referidos, e de acordo com SILVA & PINTO (1986), cabe à ciência procurar soluções para problemas, através da construção de sistemas de relações conceptuais, baseados em instrumentos de recolha e tratamento de informação, que possam ser submetidos a testes de validação, já que “(...) as explicações só são científicas se testáveis – e portanto, virtualmente refutáveis (...)” (SILVA & PINTO, 1986: 12).

Como já se referiu, com este ensaio procura-se investigar o binómio Aeroporto / Turismo de Reuniões, assente no conceito de qualidade, visando contribuir para uma reflexão mais



aprofundada sobre estes dois conteúdos tradicionalmente investigados de forma separada. A perspetiva de VEAL (2006) sobre investigação em turismo, reforçou a forma interdisciplinar e conceptual como o tema aqui foi tratado, propondo um esquema assente em cinco elementos principais: **i)** as pessoas (*people*); **ii)** as organizações (*organisations*); **iii)** os serviços / infraestruturas / atrações (*services, facilities, attractions*); **iv)** a ligação entre estes três (*the linkages between these three*); **v)** e o ambiente físico no qual tudo acontece (*the physical environment within which everything takes place*).

### 3.2. Procedimento científico e filosofia de investigação

No presente estudo, e devido à abrangência das várias temáticas em análise, foram percorridas múltiplas etapas que permitiram um aprofundamento do conhecimento e ofereceram simultaneamente novas oportunidades de reflexão. O procedimento científico assumiu aqui um papel preponderante, nunca perdendo de vista os princípios fundamentais identificados por BOURDIEU *et al.* (1968), citado por QUIVY *et al.* (2013), como sendo a “*hierarquia dos actos epistemológicos*”. Esta hierarquia assenta em três atos que, não sendo independentes entre si, englobam as várias etapas do procedimento científico e que importa agora referir:

- A rutura, rompendo com os preconceitos e as falsas evidências;
- A construção de um quadro teórico de referência;
- A verificação, atestada pelos factos.

No entendimento dos autores, fica claro que as etapas propostas não são estanques, existindo antes, uma interação e relação direta entre si, permitindo, assim, alguma fluidez no procedimento científico.

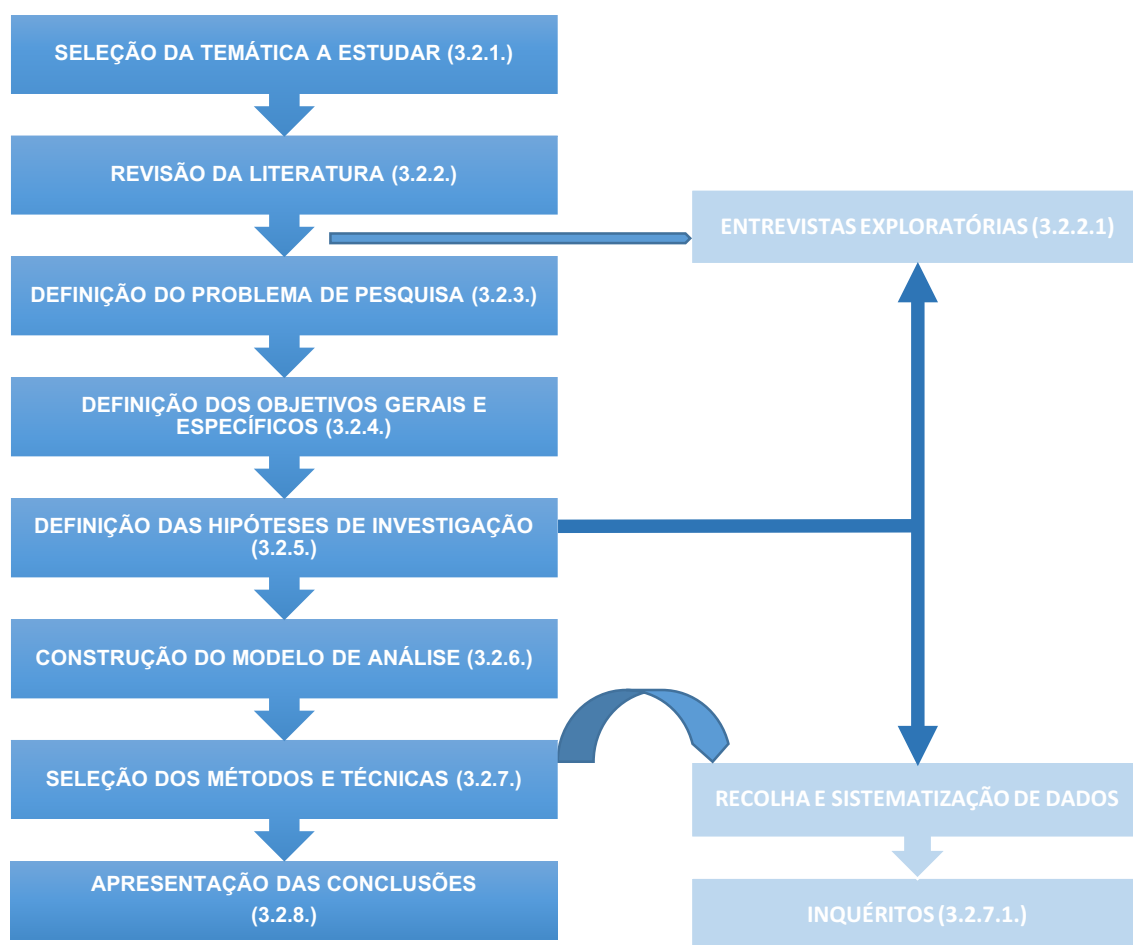
Importa, contudo, recuar a uma fase prévia pois “(...) *uma investigação envolve sempre um problema, seja ele (ou não) formalmente explicitado pelo investigador*” (COUTINHO, 2011: 45). No caso aqui exposto, o tema em investigação incidirá sobre duas vertentes atuais, pouco exploradas, do ponto de vista científico - pelo menos de forma articulada - onde se pretende relacionar o contributo dado pela infraestrutura aeroportuária e respetivos serviços prestados, para o desenvolvimento e potenciação do turismo de reuniões. Ambiciona-se, assim, conjugar estas duas realidades, comumente trabalhadas isoladamente, constituindo-as como o ponto de entrada para aceder à problematização.

Já para MOLTÓ (2002), citado por COUTINHO (2011), definir o problema em estudo é essencial para a investigação, devendo este ser o mais específico e objetivo possível. Impõe-se ainda fazer referência explícita não só ao que se estuda, designado por objeto da investigação, mas também com quem se leva a cabo a investigação, ou seja, os sujeitos, e finalmente como se estuda o problema, construindo as suas variáveis.

Dando sequência ao referido anteriormente, o propósito desta investigação centra-se no estudo conjugado dos dois eixos de análise escolhidos para o objeto da pesquisa (os aeroportos e o Turismo de Reuniões). Pretende-se também perceber e aprofundar os comportamentos deste segmento de mercado, em Lisboa, traçando um perfil dos sujeitos e entender quais as variáveis que podem originar alterações na procura turística.

Os atos do procedimento científico propostos por QUIVY & CAMPENHOUDT (2013) no seu *“Manual de investigação em Ciências sociais”* foram transpostos para a nossa investigação através da construção de um modelo conceptual que a seguir se sistematiza (Quadro 10).

Quadro 10: Metodologia proposta para o estudo

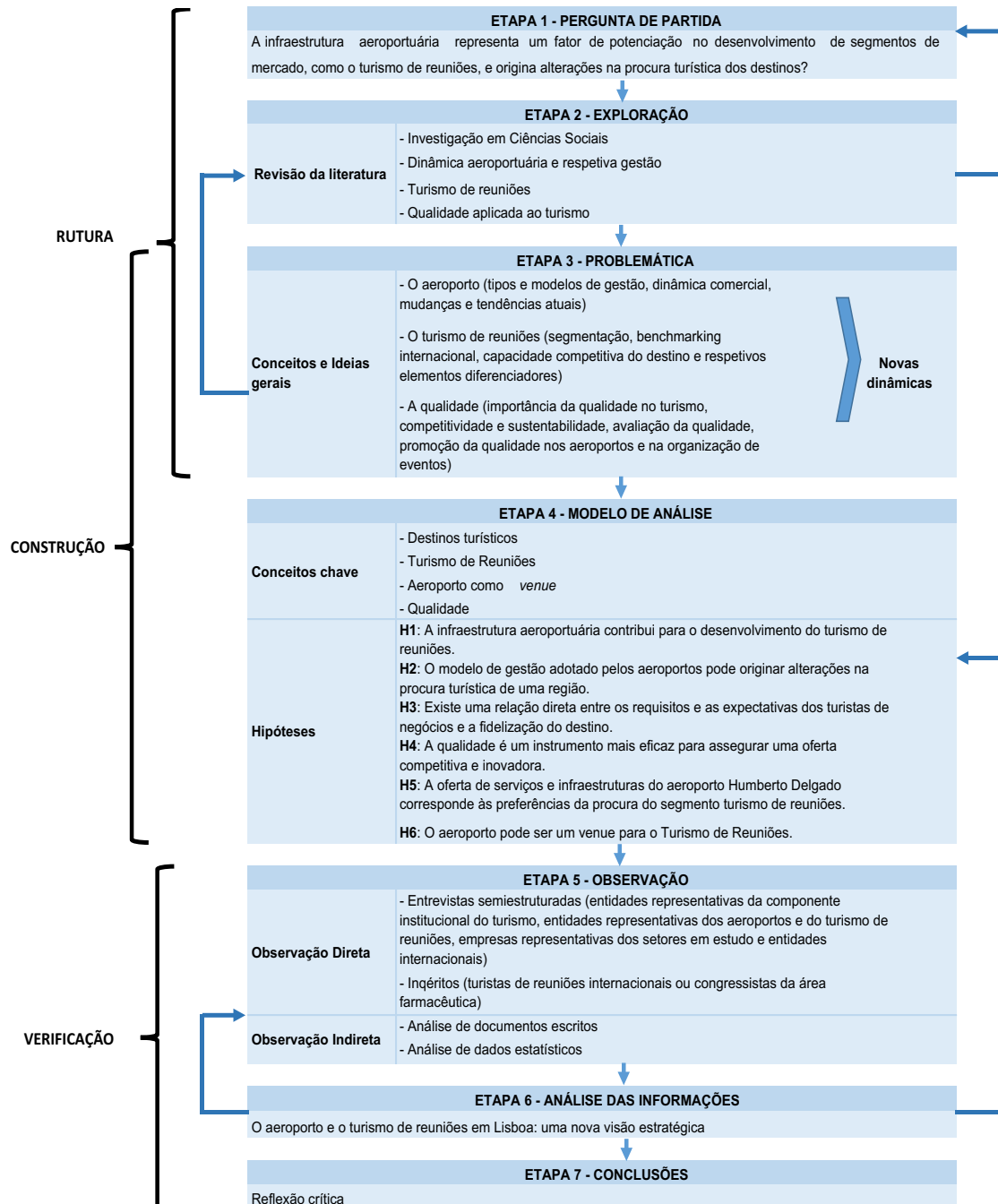


Fonte: Produção própria adaptado a partir de Veal (2006), Quivy (2013)

Como evidencia a leitura do esquema anterior, é possível compreender a coerência lógica e heurística que interliga as várias fases da investigação, concretizadas de forma gradual e, em alguns casos, simultaneamente durante o período de tempo ao longo do qual se desenrolou a pesquisa. Estas diferentes fases de investigação serão analisadas ao pormenor, em secções próprias, demonstrando ligações entre si que não podem ser ignoradas por razões de evidência do seu percurso e de defesa da sua lógica.

Como nota final, o quadro seguinte (Quadro 11), adaptado a partir de QUIVY *et al.* (2013), recapitula e sistematiza os aspetos essenciais das várias etapas da investigação realizada, não dispensando, no entanto, as leituras do corpo do texto.

Quadro 11: As etapas do procedimento



Fonte: Produção própria

### 3.2.1. Seleção da temática a estudar

A escolha de uma temática em contexto de investigação na área das ciências sociais constitui um desafio complexo. Particularmente se a investigação se debruçar sobre turismo, fenómeno relativamente jovem, e com dificuldade em alcançar rigor e estatuto científico (SILVA, 2004), conforme já foi referido. A enorme diversidade de matérias que se entrecruzam e analisam de forma articulada exige ser sempre encarada como um estímulo à investigação e à busca do conhecimento.

De acordo com VEAL (2006), todo o processo de escolha de uma temática pode ser influenciado por diversos fatores, os quais justificam aqui uma menção explícita: **i)** interesses pessoais do investigador; **ii)** assuntos identificados na literatura; **iii)** problema político ou de gestão existente e que necessite de um estudo aprofundado; **iv)** tema social atual e relevante; **v)** tema popular e em foco na imprensa escrita e falada.

No caso particular desta dissertação, a escolha da temática foi em muito influenciada pela experiência profissional da investigadora na área do *handling* aeroportuário, por um lado, e pelos conhecimentos em turismo, enquanto área de formação, por outro.

Foi precisamente para contrariar a tendência referida por LUMSDON & PAGE (2004), em que investigadores em transportes se focam em assuntos de transportes, enquanto investigadores em turismo se debruçam sobre turismo assistindo-se raramente a uma combinação de ambos (LUMSDON & PAGE, 2004: 347), que se optou por uma reflexão assente na articulação destas duas realidades (transporte aéreo e fenómeno turístico).

Mas face à amplitude do tema, e à respetiva multiplicidade de fatores coexistentes, sentiu-se a necessidade em delimitar o âmbito da investigação, circunscrevendo-o a dois eixos de análise bem definidos: os aeroportos e o turismo de reuniões. A esta delimitação junta-se igualmente o aspeto territorial que, para efeitos do presente ensaio, se centrou na cidade de Lisboa.

A área temática final a estudar surgiu, assim, da necessidade em avaliar o potencial que o aeroporto representa num turismo de reuniões, pensado enquanto estratégia de sucesso num destino turístico. Sendo esta uma realidade relativamente nova na investigação em Portugal, considerou-se estarem reunidas as condições que permitiriam apreciar a eventual conexão entre estas duas dimensões, avaliadas sob um critério base: a qualidade.

Como nota conclusiva adicional, importa apenas distinguir as variáveis independentes e as dependentes e o seu papel na operacionalização do processo de investigação. Assim, DIAS (2009) considera a variável independente como sendo a variável causal, ou seja, aquela que prepara e orienta todo o processo, agindo e causando mudanças na variável dependente. Por outro lado, entende este autor que a variável dependente representa a variável a explicar, porque sofre a influência ou o efeito da ação da variável independente. Acrescenta ainda as variáveis intervenientes que são aquelas que agem tanto sobre as variáveis independentes como sobre

as dependentes, não controladas e, muitas vezes, atuadas por opção do investigador (DIAS, 2009: 65-66).

No caso concreto da presente dissertação, e analisando a dicotomia entre aeroportos e turismo de reuniões, os aeroportos apresentar-se-ão como a variável independente, que exercerá ação direta sobre a procura no turismo de reuniões, entendida como a variável dependente. Em contrapartida, a qualidade atuará como uma variável interveniente, transversal a ambas as temáticas. A construção da matriz de dados será tratada em secção própria (Secção 3.1.7.) onde se analisará a relação existente entre as diferentes variáveis e a sua ligação à problemática definida.

De facto, estamos perante uma temática, com especificidades e particularidades muito próprias, e que, até ao momento, não tem merecido a atenção compatível com a sua expressão. Neste sentido, a investigação procurou sublinhar os benefícios da interação dos dois eixos em análise, visando a sua potenciação.

### 3.2.2. Revisão da literatura

Terminada a primeira etapa, ou seja, a seleção da temática a estudar, a investigação centrou-se na recolha de informação e posterior revisão de literatura de forma a permitir aprofundar conceitos relativos aos temas em estudo.

Nos instrumentos de observação indireta, depois da bibliografia selecionada, sentiu-se a necessidade de sistematizar os critérios de escolha que conduziram às diferentes leituras, quer de livros quer de publicações. Por se tratar de conteúdos pouco explorados e muito atuais, o recurso a artigos científicos foi frequente, mas sempre no sentido de assegurar a validação da teorização técnica especializada.

Assim, o estado da arte foi dividido em quatro grandes partes, nas quais foram abordados vários sub-temas e delimitados conceitos, fundamentados por autores de referência e organizações com produção estatística variada, o que permitiu abordagens diversificadas do fenómeno estudado.

O primeiro bloco de leituras (Capítulo 3) mostrou-se determinante ao desenvolvimento, estruturação e *design* da dissertação pois debruçou-se sobre os vários aspetos que envolveram a metodologia de investigação nas ciências sociais, o método científico, as etapas do procedimento científico, a construção do modelo de análise e as diferentes técnicas de observação.

O segundo grupo de análise (Secção 2.2.) centrou-se na temática dos aeroportos, abordada numa perspetiva complexa e dinâmica do negócio. A evolução do conceito de aeroporto e os vários modelos de gestão foram essenciais a uma reflexão aturada, entendendo-se por isso a pertinência da abordagem a estas matérias. Esta componente da revisão

bibliográfica permitiu identificar hipóteses provisórias de resposta à pergunta de partida, conforme se desenvolverá ao longo da Secção 3.1.5.

O outro eixo dominante da investigação incidiu sobre o Turismo de Negócios (Secção 2.3.), onde, de novo, a evolução conceptual e a segmentação deste produto turístico foram essenciais à compreensão e clarificação da matéria em causa. Por outro lado, o estudo sobre a atratividade e competitividade dos destinos, bem como os seus elementos diferenciadores, apresentaram-se como vetores cruciais na potenciação do turismo de reuniões, particularmente no panorama nacional.

Finalmente, o último conjunto de leituras indispensáveis à investigação refletiu sobre a qualidade, enquanto denominador comum aos anteriores dois blocos. De facto, embora o tema principal da pesquisa se foque na articulação entre aeroportos e turismo de reuniões, revelou-se imprescindível conferir uma atualidade a esta interdependência, de forma a acompanhar as tendências globais.

Como apontamento conclusivo, salienta-se que esta constelação de temas e leituras concedeu uma coesão sólida à tese, proporcionando a sistematização por áreas de interesse de acordo com vários autores e investigadores, conforme se pode constatar pela leitura do quadro reproduzido nas páginas seguintes (Quadro 12). A revisão da literatura permitiu ainda escolher o tipo de abordagem a seguir, facilitando a correta definição do problema de pesquisa, tratado ao longo da Secção 3.1.3., bem como os objetivos gerais e específicos, revistos na Secção 3.1.4. Por último, proporcionou e orientou a seleção dos dados que viabilizaram a construção do modelo teórico, apresentado na Secção 3.1.6.

Quadro 12: Revisão da literatura: autores de referência

TEMA	CONCEITOS E ASSUNTOS ABORDADOS	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	CAP. / SEC.
Investigação em Ciências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de investigação nas ciências sociais</li> <li>• Método científico</li> <li>• Etapas do procedimento científico</li> <li>• Construção do modelo de análise</li> <li>• Técnicas de observação</li> <li>• Investigação em Turismo</li> </ul>	Bazeley (2004), Coutinho (2011), De Ketele <i>et al.</i> (1999), Deshaies (1997), Hill e Hill (2012), Jafari (1988, 2005), Lessard-Hébert <i>et al.</i> (1994), Long (1997), Oliveira (2005), OMT (2001), Quivy e Campenhoudt (2013), Silva (2004), Silva e Pinto (1996), Sobh <i>et al.</i> (2005), Veal (1997), Paillé <i>et al.</i> (2016)	Cap. 3
Aeroportos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução histórica do papel do aeroporto</li> <li>• Conceito de aeroporto</li> <li>• Normatividade do setor aeroportuário: visão nacional e internacional</li> <li>• <i>Aerotropolis</i></li> <li>• Aeroportos: âncoras comerciais e respetivos planos urbanísticos</li> <li>• Classificação aeroportuária e modelos de gestão: a visão europeia e a viação americana</li> <li>• Titularidade aeroportuária</li> <li>• Motivações financeiras na alteração ao modelo de gestão</li> <li>• Importância crescente da receita não aeronáutica</li> <li>• O novo posicionamento do aeroporto: estratégia, inovação e qualidade</li> <li>• Desregulamentação do transporte aéreo e liberalização do mercado</li> <li>• Segurança e Ambiente</li> <li>• Companhias <i>low cost</i></li> </ul>	ACI (2006, 2012, 2015), ARC (2003), ATG (2002), Almeida (2010), Ashford (1997), Belobaba <i>et al.</i> (2009), Bennett (2010), Betancor (1999), Bieger (2006), Boniface <i>et al.</i> (2001), Brilha (2008), Castro (2012), Charles <i>et al.</i> (2007), Clapp (2012), Conway (2001), Cooper (1951), Cooper <i>et al.</i> (1996), Costa (2009), Cunha (2003), Daley <i>et al.</i> (2008), Dann (1977), De La Cruz (1996), Doganis (2006), Elamiri (2000), Forsyth (2002), Gillen (2008), Graham (2003, 2006, 2013), Gordon (2008), Guller (2002), Halpern <i>et al.</i> (2012), IATA (2014), Kassarda (2001, 2012, 2015), Katz (2010), Lohmann (2011), Lumsdon <i>et al.</i> (2004), Malighetti <i>et al.</i> (2009), Martin-Cejas (2006), Meersman (2008), Mérenne (1995), Miroux (1991), Page (1994, 2006), Pitt (2001), Poole (1994), Prideaux (2000), Rodrigue (2013), Rodrigues (2003), Rodriguez-Deniz (2013), Rogers <i>et al.</i> (2002), Schaafsma (2008), Spill (1973), Suau Sanchez (2007), WTTC (2003), Zenglein <i>et al.</i> (2007)	2.2
Turismo de Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualização histórica</li> <li>• Organizações e associações internacionais</li> <li>• CVB's</li> <li>• Conceito</li> <li>• Segmentação do Turismo de Negócios</li> <li>• Atratividade e competitividade</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Caracterização da MI em Portugal</li> <li>• Perfil do turista de negócios</li> <li>• Contributos económicos e não económicos do Turismo de Negócios</li> </ul>	ATL (2015), Bradley <i>et al.</i> (2002), Butler (2004, 2006a, 2006b), Campiranon (2006), Clark (2004), CE (1998), Keegan (1998), EU (2007, 2010), Crompton (1979), Crouch (2006), Crotts <i>et al.</i> (2000), Cunha (2003), Dann (1981), Davidson e Cope (2003), Davidson e Rogers (2006), Daividsen e Maitland (1997), Del Chiappa (2012), Deming (1982), Dimanche (1994), Dudensing <i>et al.</i> (2011), Echnier (1991), Esteves (2012), Fournier (1998), Gartner (1993), Godfrey (1999), Halpern <i>et al.</i> (2012), Hanly (2012), ICCA (2013, 2015), Jago e Deery (2005), Josiam <i>et al.</i> (1999), Klenosky (2002), Kotler <i>et al.</i> (2010), Kozak (2001), Laws (1995), Lawson (1982), Leiper (1979, 1990, 2004), Manente (2008), Marques e Santos (2012), Morgan e	2.3.

(continua)

Quadro 12: Revisão da literatura: autores de referência (continuação)

TEMA	CONCEITOS E ASSUNTOS ABORDADOS	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	CAP. / SEC.
Turismo de Reuniões (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanços tecnológicos e comunicações à distância</li> <li>• Extensão ao Turismo de Lazer</li> </ul>	Pritchard (2004), OOPEC (1992), Oppermann (1996, 1997), Pike (2004), Ritchie e Crouch (2003), Rogers (1998) Rutherford (1990), Sancho (1998), Seekings e Farrer (1999), Smith e Tuggle (1993), Spiller (2002), Swarbrooke e Horner (2001), Trigo (1998), UNWTO (2006), Var (1985), Weber e Chon (2002), Willmott e Graham (2003)	2.3.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etimologia da palavra Qualidade</li> <li>• Conceptualização filosófica</li> <li>• Evolução histórica do conceito e respectivas etapas</li> <li>• Definições principais</li> <li>• A qualidade nos serviços</li> <li>• O foco no cliente</li> <li>• A qualidade no turismo</li> <li>• Competitividade e sustentabilidade</li> <li>• Fidelização do cliente</li> <li>• Formação de recursos humanos</li> <li>• A qualidade vista do ponto de vista interno e externo</li> <li>• Modelos de qualidade</li> <li>• Avaliação da qualidade</li> <li>• Códigos de conduta</li> <li>• Rótulos de qualidade</li> <li>• ISO</li> <li>• Certificação</li> <li>• Cultura de qualidade aplicada aos aeroportos e ao turismo de reuniões</li> </ul>	ASQC (1971), Baloglu <i>et al.</i> (2004), Berry e Parasuraman (1992) Buckley (2001), Buttle (1995), Camara <i>et al.</i> (2001), Campos <i>et al.</i> (2006), Cândido (2005), Carr <i>et al.</i> (1996), Campos <i>et al.</i> (2008), Cismaru (2015), Crato (2010), Cronin e Taylor (1992), Crosby (1978), Cunha (2003), Davies (2003), Deming (1982), Dreyfus <i>et al.</i> (2004), EC (1999, 2003, 2010, 2013), Eraqi (2006), EFQM (2016), Edvardsson <i>et al.</i> (2005), Feigenbaum (1983), Font e Buckley (2001), Fornell e Wernerfelt (1987), Fuchs e Weiermair (2004), Garvin (1988, 1992), Getz <i>et al.</i> (2001), Gomes (2004), Gottlieb <i>et al.</i> (1994), Graaf (1994), Godinho e Neto (2001), Hamele (2002), Harvey (1998), Horovitz (1990), Ingram <i>et al.</i> (1997), Jennings e Nickerson (2006), Johnston (2001), Juran (1988), Kozak e Rimmington (2000), Las Casa e Luzzi (1999), Martin-Cejas (2006), Martins e Neto (1998), Moore <i>et al.</i> (1998), Morrone e Hawley (1998), Morgado (2006), Moutinho (1987) Oakland (1989), Oliver (1999), OMT (2003b), Oliveira (2006), Otto e Ritchie (1995), Parasuraman <i>et al.</i> (1985, 1988), Perez (2001), Pinto e Soares (2011), Pires (2012), Prince <i>et al.</i> (1904), Quazi <i>et al.</i> (2002), Ribeiro (2009), Santos e Teixeira (2009), Sarmento (2003), Shoemaker e Lewis (1999), Silva <i>et al.</i> (2001, 2001b), The British Standards Institute (1987), UNEP (1996), UNWTO (2002, 2011), Valls (2000, 2004), Walker (1990), Zeithaml (2003, 2007)	2.4.

Fonte: Produção própria



### 3.2.2.1. Entrevistas exploratórias

A par da revisão da literatura, sentiu-se a necessidade de realizar uma pesquisa de natureza exploratória em razão da temática escolhida ser pouco estudada. Com efeito, no entender de QUIVY (2013), as *“leituras e entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática da investigação (...) e contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação”* (QUIVY, 2013: 69).

Assim sendo, tendo as entrevistas exploratórias como principal função *“revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, complementar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”* (QUIVY, 2013: 69), este exercício exploratório permitiu alargar a perspetiva de análise e tomar conhecimento com o pensamento dos principais atores estratégicos relacionados com as vertentes da temática em estudo. Estas serviram ainda para avaliar o conjunto de fontes primárias de informação suscetíveis de serem canalizadas para a investigação. A construção deste processo permitiu uma delimitação mais objetiva das questões gerais e específicas, facilitando, assim, uma abordagem adequada da problemática.

O recurso às entrevistas exploratórias não serve para verificar hipóteses pré-estabelecidas mas permite a obtenção de informações e de contributos muito ricos, possibilitando mesmo alargar o campo da investigação e, por vezes, entender dinâmicas tão diferentes como as estudadas neste percurso de pesquisa.

Considerando o âmbito da investigação, no registo dos participantes, a opção recaiu na escolha de *“testemunhas privilegiadas”* (QUIVY, 2013: 71), atendendo ao facto do painel de entrevistados ser constituído pelos *“players”* mais estratégicos do mercado das áreas em análise. Apesar de as entrevistas exploratórias não terem como função verificar hipóteses nem recolher dados específicos, foi possível reunir informação qualitativa veiculada por um processo não diretivo, *“visando levar o interlocutor a exprimir a sua vivência ou a percepção que tem do problema”* a ser investigado (QUIVY, 2013:80).

Nesta perspetiva, a escolha dos peritos teve como principal critério a caracterização da realidade em estudo, ou seja, o binómio Aeroporto / Turismo de Reuniões, onde a qualidade surge como o denominador comum.

O planeamento das entrevistas foi definido tendo em conta uma lista de tópicos resultantes de observações efetuadas, através da *praxis* própria quotidiana no universo do *handling* aeroportuário, e da revisão da literatura, tratada ao longo do capítulo 2. As questões foram formuladas de um modo suficientemente amplo por forma a que o entrevistado pudesse verbalizar as suas opiniões e reflexões sobre os temas inquiridos. Durante a realização da entrevista houve sempre a preocupação em fornecer aos entrevistados uma breve explicação acerca da finalidade das questões.

Em relação ao número de perguntas, procurou-se que tivessem a extensão adequada de modo a que fossem as suficientes, para obter as informações necessárias para a realização do estudo, e não se tornassem cansativas para os entrevistados. Sem nunca perder de vista a problemática da investigação, as cinco primeiras questões foram iguais para todos os participantes, com as restantes a serem efetuadas em função do perfil do entrevistado, da sua área de atuação e da experiência profissional. Teve-se, portanto, o cuidado de elaborar um guião de entrevista de acordo com os visados e a função que desempenhavam nos locais selecionados para o estudo.

O planeamento da entrevista, apesar de não obedecer a um guião rígido nem estanque, pautou-se por determinados procedimentos, tendo em consideração a definição dos objetivos que se pretendem alcançar (descritos ao longo da Secção 3.1.4.) e a operacionalização de categorias adequadas à investigação em curso.

Quanto à ordem da apresentação das questões, esta foi feita tendo em conta uma sequência gradativa com perguntas fixas mais genéricas, perguntas de opinião e perguntas de reflexão de tendências futuras.

O quadro seguinte (Quadro 13) ajuda a identificar as várias questões efetuadas, procurando-se explicitar o racional de cada uma, atendendo aos objetivos propostos pela investigação.

Quadro 13: Guião de entrevista

OBJETIVO	QUESTÃO GERAL	RACIONAL DA QUESTÃO
<b>Compreender o papel do aeroporto para a competitividade do destino turístico</b>	No seu entender, qual o contributo dado pelos aeroportos no desenvolvimento de um destino turístico?	a) Identificar a dinâmica entre aeroporto e destino turístico. b) Analisar a importância que a infraestrutura aeroportuária desempenha no contexto de um destino turístico. c) Apontar as condicionantes que têm afetado o desenvolvimento desta infraestrutura.
<b>Perceber a relação que existe entre os aeroportos e outros atores do setor turístico</b>	Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?	a) Avaliar as relações que existem entre os aeroportos e os outros atores do setor turístico. b) Conhecer o processo de liberalização dos mercados aéreos e consequências daí resultantes. c) Identificar parcerias neste contexto.

(continua)

Quadro 13: Guião de entrevista (continuação)

OBJETIVO	QUESTÃO GERAL	RACIONAL DA QUESTÃO
<b>Identificar as características do fenómeno turismo de reuniões</b>	O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?	a) Aferir quais os principais elementos que caracterizam o turismo de reuniões. a) Identificar qual a importância do turismo de reuniões para o destino Lisboa
<b>Definir fatores que permitam avaliar qual o perfil de turistas que se insere no segmento turismo de negócios</b>	Na sua opinião, que fatores ou atributos levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade para a sua deslocação? Considera que a infraestrutura aeroportuária é um desses fatores?	b) Identificar e avaliar quais as motivações que levam um turista de negócios a escolher um destino. c) Identificar fatores de competitividade deste segmento.
<b>Verificar como é que a promoção da qualidade influencia o crescimento da infraestrutura aeroportuária ao serviço do turismo de reuniões</b>	Será a qualidade um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões?	a) Perceber quais os serviços e infraestruturas que mais agradam o turismo de reuniões. b) Compreender se a aposta na promoção da qualidade responde aos desafios do binómio aeroporto / turismo de reuniões. c) Identificar casos reais.

Fonte: Produção própria

A multiplicidade dos peritos participantes no painel de especialistas foi, desde cedo, considerada como um elemento determinante para se perceberem as dimensões essenciais do problema estudado. No entanto, do conjunto de entidades selecionadas para entrevistas exploratórias, só foi possível a sua realização junto da ANA/Vinci, Grupo Pestana e CESE. Apesar de terem sido estabelecidos contactos com um leque abrangente de entidades, alguns deles correspondidos, o pedido de colaboração no estudo não foi aceite, ou por indisponibilidade ou outras razões. A realização das entrevistas às entidades que aceitaram colaborar no estudo variou entre contactos telefónicos e reuniões presenciais.

De seguida apresenta-se o guião de entrevista sugerido ao painel de especialistas, com a separação entre perguntas gerais e perguntas específicas (Quadro 14, da página seguinte). Optou-se aqui por se incluir as questões que iriam também ser colocadas às entidades que não responderam à nossa proposta de participação neste estudo mas que, com toda a certeza, teriam sido um contributo importante para a investigação. Talvez, investigações futuras possam vir a aproveitar algumas das ideias e interrogações que pautaram este projeto.

Quadro 14: Painel de especialistas

Perguntas gerais	
1. No seu entender, qual o contributo dado pelos aeroportos no desenvolvimento de um destino turístico?	
2. Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?	
3. O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?	
4. Na sua opinião, que fatores ou atributos levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade para a sua deslocação? Considera que a infraestrutura aeroportuária é um desses fatores?	
5. Será a qualidade um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões?	
Perguntas específicas	
6. Considera que o planeamento estratégico, a inovação e a qualidade são fatores diferenciadores para a competitividade tanto de um produto turístico como de um destino? E no caso particular do turismo de reuniões, o que há ainda a fazer?	Turismo de Portugal, Confederação do Turismo Português, Associação Nacional de Turismo
7. O CESE, através dos seus pareceres, tem vindo a reforçar a ideia da criação de uma agência europeia do turismo, onde participem todas as partes interessadas. Na sua opinião, que futuro antevê para esta ideia e trará ela benefícios para o panorama português?	Comité Económico e Social Europeu
8. Na sua opinião, as estratégias adotadas pelos aeroportos podem originar alterações na procura turística de uma região? Em caso afirmativo, o que deve mudar no aeroporto de Lisboa para captar mais turismo de reuniões?	ANA
9. O Grupo Pestana tem promovido a organização de reuniões e eventos para empresas, oferecendo o vasto leque de opções a este segmento. Da sua experiência, o que considera fundamental oferecer a este tipo de cliente?	Grupo Pestana
10. Profissionais qualificados e com conhecimento especializado representam um fator de diferenciação. Concorde com a afirmação ou, pelo contrário, considera que num mundo cada vez mais global, os profissionais da área têm de ser cada vez mais polivalentes?	APECATE, Desafio Global

Fonte: Produção própria

### 3.2.3. Definição do problema de pesquisa

O problema de pesquisa para KERLINGER (1980) deve ser apresentado na forma de uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas entre si. Um problema de pesquisa pertinente deve obedecer a três critérios essenciais:

- i) O problema deve expressar a relação entre duas ou mais variáveis, como por exemplo, “A está relacionado com B?” ou “Como estão relacionados A e B com C?”;
- ii) O problema deve ser apresentado de forma interrogativa;
- iii) O problema deve ser colocado de modo a implicar possibilidades de teste empírico.

Alguns autores como QUIVY & CAMPENHOUDT (2013) defendem que a pergunta de partida deve ser enunciada de forma clara e interrogativa, sintetizando o mais possível o foco da investigação. Segundo os autores, a questão de partida deve possuir qualidades de clareza, ou seja, ser precisa, concisa e inequívoca, de exequibilidade, isto é, ser realista, e de pertinência, o que quer dizer, ser uma verdadeira pergunta, abordando o estudo do que já existe e tendo a intenção da compreensão dos fenómenos estudados.

Tomando estes aspetos em consideração, e após uma reflexão sobre os vários conceitos teóricos identificados, pareceu-nos pertinente a esta altura tecer a seguinte pergunta de partida, a qual preenche os requisitos desejáveis:

***“A infraestrutura aeroportuária representa um fator de potenciação no desenvolvimento de segmentos de mercado, como o Turismo de Reuniões, e origina alterações na procura turística dos destinos?”***

Deste modo, partindo da variável independente – aeroportos – vai-se questionar os seus impactos no desenvolvimento do Turismo de Reuniões, em particular pela importância conferida ao fator qualidade.

#### 3.2.4. Definição dos objetivos gerais e específicos

Tendo por base o enquadramento teórico realizado, esta investigação tem como principal objetivo clarificar a dinâmica na relação Aeroporto / Turismo de Reuniões e testar se esta interdependência, se verdadeira, poderá originar alterações na procura turística do destino “Lisboa”.

Assim sendo, o primeiro grande passo da investigação passará por compreender o papel do aeroporto ora no contexto do setor do transporte aéreo, ora no contexto do desenvolvimento de um destino turístico. Entender os aeroportos como âncoras comerciais, permitirá avaliar a relação destes com os outros atores do sistema turístico.

Uma segunda etapa inerente ao objetivo acima descrito prende-se com a identificação das características do fenómeno do turismo de reuniões, o perfil deste turista e as respetivas tendências de crescimento, de modo a podermos avaliar qual o contributo dado pela infraestrutura aeroportuária na escolha do destino.

Finalmente, e pelos impactos esperados, pretende-se verificar como é que a promoção da qualidade influencia o crescimento da infraestrutura aeroportuária ao serviço do turismo de reuniões.

Assim, e no seguimento da problemática da investigação, foi estabelecido um conjunto de objetivos gerais e específicos, que sintetizamos no quadro a seguir apresentado (Quadro 15).

Quadro 15: Objetivos gerais e específicos

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1. Compreender o papel do aeroporto no contexto do setor do transporte aéreo e num destino turístico	<p>1.1. Analisar a importância que a infraestrutura aeroportuária desempenha no contexto do setor do transporte aéreo e num destino turístico</p> <p>1.2. Apontar as condicionantes que têm afetado o desenvolvimento desta infraestrutura</p> <p>1.3. Perceber a metamorfose aeroportuária no contexto dos planos urbanísticos</p> <p>1.4. Averiguar a influência dos modelos de gestão aeroportuária nas necessidades do mercado</p>
2. Perceber a relação existente entre os aeroportos e outros atores do setor turístico	<p>2.1. Avaliar as relações que existem entre aeroportos e os outros atores do setor turístico</p> <p>2.2. Conhecer o processo de liberalização dos mercados aéreos e consequências daí resultantes</p> <p>2.3. Identificar parcerias e alianças neste contexto</p>
3. Identificar as principais características do fenómeno turismo de reuniões	<p>3.1. Aferir quais os principais elementos que caracterizam o turismo de reuniões</p> <p>3.2. Identificar qual a importância do turismo de reuniões para o destino Lisboa</p> <p>3.3. Indicar os principais fatores de atração de um destino no contexto do turismo de reuniões</p> <p>3.4. Assinalar tendências de futuro para o setor</p>
4. Definir fatores que permitam avaliar qual o perfil de turistas que se insere no segmento turismo de reuniões	<p>4.1. Determinar quais os principais fatores que permitem conhecer as características de um turista de reuniões, seu perfil e motivações na escolha do destino</p> <p>4.2. Identificar fatores de competitividade deste segmento</p>
5. Verificar como é que a promoção da qualidade influencia o crescimento da infraestrutura aeroportuária ao serviço do turismo de reuniões	<p>5.1. Perceber quais os serviços e infraestruturas que mais agradam ao turismo de reuniões</p> <p>5.2. Identificar casos reais</p> <p>5.3. Compreender se a aposta na promoção da qualidade responde aos novos desafios do binómio aeroporto / turismo de reuniões</p>

Fonte: Produção própria

### 3.2.5. Definição das hipóteses de investigação

Nesta reflexão sobre a definição das hipóteses de investigação, impõe-se recordar o que QUIVY *et al.* (2013: 136) afirma a este propósito: “Uma hipótese é (...) uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”, isto é, apresenta-se como uma resposta provisória à pergunta de partida da investigação, o que implica que a mesma deva ser colocada de forma coerente com o que está a ser investigado, para que, no final, seja possível validá-la ou não. Todavia, no entendimento de COUTINHO (2011), a hipótese depende da perspetiva ou paradigma em que se insere a investigação propriamente dita, já que constitui uma previsão de explicação de um fenómeno expresso no problema a investigar.

A organização da investigação em torno de hipóteses surge, assim, como a melhor forma para delimitar a abordagem a uma temática muito abrangente, como é o caso verificado no presente estudo. A hipótese fornece, deste modo, à investigação um fio condutor seguro e eficaz, permitindo seleccionar os dados mais pertinentes face à existência de variadas informações.

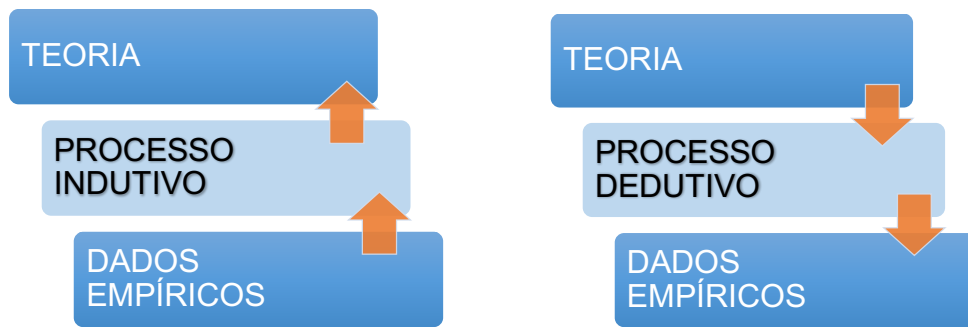
A construção de modelos baseados em hipóteses não dispensa, no entanto, uma nota prévia sobre as duas perspetivas ou paradigmas que podemos encontrar em várias leituras sustentadas por diversos autores (COUTINHO, 2011; QUIVY & CAMPENHOUDT, 2013; HILL & HILL, 2012):

- i) Método hipotético-indutivo, assente em conceitos operatórios, hipóteses induzidas ou empíricas, onde a construção do modelo parte da observação e, a partir da qual, se constroem novos conceitos, novas hipóteses. Testa-se, assim, a teoria que está por detrás dessas hipóteses e que lhe dão sustentabilidade;
- ii) Método hipotético-dedutivo, assente em conceitos sistémicos, hipóteses teóricas ou deduzidas, onde a construção do modelo parte de um postulado como modelo de interpretação do fenómeno estudado, o que gera hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real.

Apesar de se apresentarem como métodos opostos, os autores consideram que os dois se articulam mais do que se opõem, existindo por isso vantagens na cooperação entre os processos indutivos e dedutivos. Foi precisamente o que se pretendeu alcançar na presente investigação ao associarmos as duas abordagens.

Desta forma, e aplicando o método hipotético-dedutivo (Figura 6), partimos da prévia existência de uma teoria de base já demonstrada (no caso em estudo, a teoria comprova que o aeroporto representa uma vantagem competitiva para os destinos turísticos), para prever novos dados e situações (o aeroporto como *venue* para o Turismo de Reuniões). Já a lógica adotada no método hipotético-indutivo, prevê a observação de dados empíricos anteriormente conhecidos os quais irão facultar as bases para formular a teoria sobre a questão de partida enunciada (no contexto da presente investigação, a qualidade apresentar-se-á como o instrumento mais eficaz para assegurar uma oferta competitiva e inovadora, nomeadamente no Turismo de Reuniões).

Figura 6: Abordagens investigativas



Fonte: Produção própria

Face aos objetivos anteriormente propostos, e tendo em conta os conceitos chave delineados (aeroportos, turismo de reuniões e qualidade), constituímos o seguinte quadro de hipóteses:

- ✓ **Hipótese 1:** A infraestrutura aeroportuária contribui para o desenvolvimento do turismo de reuniões.
- ✓ **Hipótese 2:** O modelo de gestão adotado pelos aeroportos pode originar alterações na procura turística de uma região.
- ✓ **Hipótese 3:** Existe uma relação direta entre os requisitos e as expectativas dos turistas de reuniões e a fidelização do destino.
- ✓ **Hipótese 4:** A qualidade é um instrumento eficaz para assegurar uma oferta competitiva e inovadora.
- ✓ **Hipótese 5:** A oferta de serviços e infraestruturas do aeroporto Humberto Delgado corresponde às preferências da procura do segmento turismo de reuniões.
- ✓ **Hipótese 6:** O aeroporto pode ser um *venue* para o turismo de reuniões.

Em resumo, e no seu conjunto, como defendido por Deshaies (1997), “o enunciado da hipótese deve ser formulado de modo a que o leitor possa acompanhar o raciocínio do investigador”.

Ao analisarmos as diferentes hipóteses com mais rigor, a conjugação de ambos os métodos - dedutivo e indutivo - é evidente. Desde logo, nas hipóteses 1 e 2, e parcialmente na hipótese 3, o levantamento bibliográfico e estatístico efetuado ao longo dos Capítulos 2 e 4 permitiu partir da teoria (ou do conceito) e, através das hipóteses, recolher dados que confirmassem essa teoria. Já para as restantes hipóteses não existe informação que permita seguir o mesmo método, partindo-se, assim, da observação e dos dados recolhidos para mais tarde formular uma teoria, e até mesmo construir novos padrões e variáveis que possam vir a ser testados em futuras investigações.



Esta Secção não ficaria completa se não nos referíssemos à refutabilidade das hipóteses. Com efeito, como refere QUIVY *et al.* (2013) “(...) *ainda que o investigador conclua pela confirmação da sua hipótese ao cabo de um trabalho conduzido com cuidado, precaução e boa fé, a sua hipótese não pode, ainda assim, ser considerada absoluta e definitivamente verdadeira*” (QUIVY *et al.*, 2013: 145).

Na realidade, a complexificação e a transformação multifacetada e vertiginosa do mundo atual não permite tomar o avanço do conhecimento como um sucesso absoluto ou definitivo, devendo este ser olhado como um exercício de aperfeiçoamento continuado e permanente.

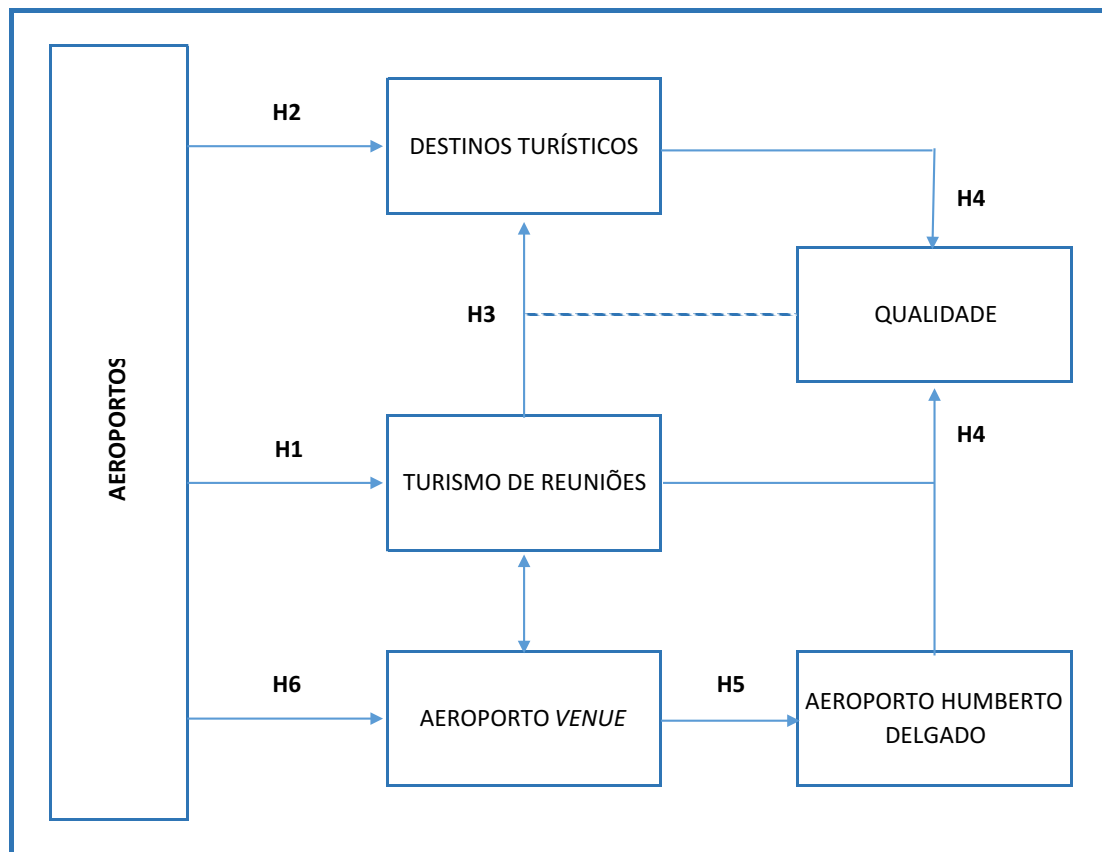
### 3.2.6. Construção do modelo de análise

A organização da investigação em torno de conceitos e hipóteses, articulados entre si, ajudou a delimitar a abordagem a uma vasta temática e permitiu elaborar um quadro coerente e unificado. Tal como refere QUIVY *et al.* (2013: 138) “*o modelo é um sistema de hipóteses articuladas logicamente entre si*”. Por outro lado, o modelo de análise assume-se como o prolongamento natural da problemática definida a partir da “*pergunta de partida*”, agora particularmente enriquecida com os trabalhos exploratórios que conduziram à definição das questões que serão objeto de verificação.

Na Secção precedente foram identificadas as diferentes hipóteses que permitiram construir o modelo conceptual agora apresentado, valorizando os principais elementos da investigação relacionados com os aeroportos e o seu contributo para o desenvolvimento do turismo de reuniões e as alterações na procura dos destinos turísticos. Este modelo de análise procura ainda atribuir relevância científica ao binómio aeroportos / turismo de reuniões, examinado na perspetiva da qualidade. Assim, as primeiras hipóteses formuladas caracterizam-se pela articulação entre conceitos, fruto da revisão bibliográfica levada a cabo. Já as restantes hipóteses revestem uma perspetiva operacional, permitindo tirar elações para a realidade nacional. Foi assumido, desde cedo, que o modelo de análise deveria comportar a inclusão do estudo do aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa. Pretende-se, aliás, romper com a ideia aparentemente implementada, de que apenas as infraestruturas clássicas estão vocacionadas para o Turismo de Negócios, em geral, e mais concretamente, para o Turismo de Reuniões. Caso se valide a última hipótese, e esta seja considerada estatisticamente significativa, o aeroporto pode ser assumido como um *venue* para o Turismo de Reuniões, aumentando, por um lado, a satisfação dos clientes, e, por outro, a vantagem competitiva do destino.

O desenho deste modelo conceptual, apresentado na página seguinte (Figura 7), mostra, de uma forma sistematizada, as relações dinâmicas estabelecidas entre conceitos e hipóteses, aplicadas à presente investigação.

Figura 7: Modelo de análise



Fonte: Produção própria

Foram muitos os desafios que se colocaram no momento da construção deste esquema, começando, desde logo, pela recolha e tratamento de informação relativa à variável impulsionadora da presente investigação: os aeroportos. Assim, e tendo em vista a prossecução dos objetivos traçados, analisou-se o papel dos aeroportos enquanto motor de desenvolvimento dos destinos turísticos, procurando validar esta relação como uma vantagem competitiva (H2). Foi também perscrutada a importância dos aeroportos enquanto infraestruturas fomentadoras do desenvolvimento e potenciação do Turismo de Reuniões (H1). Nesta fase, sentiu-se a necessidade de validar a teoria crítica da realidade apresentada através da inclusão do conceito “qualidade”. Com efeito, a introdução do elemento qualidade foi tratado tanto do lado da oferta (H4) como da procura (H3). A relação entre o perfil do turista deste segmento e a fidelização ao destino mereceu uma avaliação e validação conceptual complementares (H3). Em simultâneo, tornou-se importante aferir a oferta de serviços e infraestruturas no contexto nacional, mais especificamente, no aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa (H5). Por fim, e de forma a contribuir para a coesão da presente tese, impôs-se a construção de uma última hipótese, que previsse o aeroporto como um *venue* para a realização de eventos ligados ao Turismo de Reuniões (H6).

Em face da multiplicidade de fatores condicionantes do comportamento humano, e porque este é um ensaio no âmbito das ciências sociais, acreditamos que o modelo proposto possa vir a sofrer ajustamentos ao longo do tempo, em futuras investigações.

Ao longo da secção seguinte proceder-se-á à articulação entre a formulação das hipóteses e a sua relação com os instrumentos de observação, com o intuito de se apurar as conexões estabelecidas entre ambos. Vale a pena sublinhar que, dada a complexidade do tema, captar contradições significa apreender o movimento real dos fenómenos.

### 3.2.7. Seleção dos métodos e técnicas

O método consiste no conjunto de formalizações particulares do procedimento, isto é, num conjunto de técnicas gerais e transversais a um número significativo de ciências, que podem ser levadas a cabo para chegar ao conhecimento científico (COUTINHO, 2011). Por sua vez, as técnicas consistem nas ferramentas ou meios auxiliares do método.

Após a análise bibliográfica, constatámos que a maioria dos autores destacava duas grandes derivações metodológicas: uma baseada no paradigma quantitativo ou positivista e outra baseada numa perspetiva qualitativa ou interpretativa (COUTINHO, 2011; SOUSA & BAPTISTA, 2011; VEAL, 2006; UNWTO, 2001).

Enquanto a pesquisa quantitativa pretende testar teorias com base na estatística de uma amostra de grande dimensão, a pesquisa qualitativa recorre ao uso da interpretação de palavras para construir teorias com base em pequenas amostras (SOBH e PERRY, 2005).

De acordo com VEAL (2006), o método de investigação quantitativa implica a apresentação de análises estatísticas, fundamentando-se na exposição de dados numéricos para testar hipóteses ou estruturar as conclusões. Já Coutinho define a perspetiva quantitativa, aplicada às Ciências Sociais, como a pesquisa baseada na “(...) *análise de factos e fenómenos observáveis e na medição / avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio afectivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica*” (COUTINHO, 2011: 24). Veal acentua ainda que os métodos quantitativos são frequentemente categorizados como redutores e orientados para os resultados que se pretendem obter, sem recurso a uma interpretação subjetiva.

Em contrapartida, o método de investigação qualitativa tem como principais objetivos a compreensão dos problemas e a análise dos comportamentos, das atitudes ou dos valores, sem existir uma preocupação com a dimensão da amostra ou com a generalização dos resultados. Segundo a OMT, a análise qualitativa aplicada ao turismo consiste numa forma sistemática de interpretar a realidade e de compreender os fenómenos turísticos, através de instrumentos que proporcionem a visão daquela realidade, opiniões e experiências, quer dos investigadores, quer dos atores participantes na investigação (UNWTO, 2001). VEAL (2006) refere que os estudos

qualitativos geralmente não são referentes a dados numéricos e dão maior relevância à recolha de um vasto conjunto de dados sobre um grupo de pessoas restrito mas representativo, em vez da recolha limitada de informação sobre um grupo alargado de pessoas.

Autores como SOBH & PERRY (2005) ou BAZELEY (2004) reconhecem que a complementaridade das metodologias trará benefícios à investigação, podendo estas ser integradas no mesmo estudo. O recurso ao uso de métodos mistos possibilitará, desta feita, a validação de uma teoria, fornecendo uma panóplia de respostas aos vários contingentes da realidade de forma a capturar a complexidade dessa mesma realidade. Concomitantemente, autores como MASON *et al.* (2010) e LINCOLN & GUBA (1985), sugerem que a combinação das duas abordagens deve ser aplicada para evitar visões redutoras e dicotomias entre duas perspetivas, sobretudo em temas de maior profundidade.

Neste sentido, parece-nos lícito concluir que existe uma tendência para considerar a abordagem mista de métodos como uma perspetiva válida e recorrentemente utilizada em vários estudos de investigação. Dependendo do tipo de investigação, poder-se-á justificar a utilização de ambos, tornando o processo de investigação mais sólido e consistente (SOUSA & BAPTISTA, 2011).

A escolha das técnicas metodológicas neste espaço de dissertação, e considerando os objetivos a que esta se propõe, baseou-se num “*design de metodologia mista*” (LEE, 1999 in OLIVEIRA, 2005), assente na convergência entre métodos e técnicas de recolha de dados característicos tanto das abordagens quantitativas como das qualitativas. Assim, e à luz das definições apresentadas, o trabalho de investigação aqui exposto insere-se no paradigma quantitativo através da utilização da técnica de inquéritos por questionário tendo consistido na aplicação de um conjunto de questões sobre uma temática específica – a conexão entre os Aeroportos e o Turismo de Reuniões – a indivíduos que representam uma população singular (no caso, os inquéritos foram direcionados a turistas de reuniões internacionais ou congressistas da área farmacêutica por ser este o setor mais representativo e gerador de reuniões e congressos). Os dados recolhidos permitirão justificar teorias e comportamentos, possibilitando a adoção das estratégias mais adequadas (KETELE & ROEGIERS, 1993). Por outro lado, o paradigma qualitativo está bem patente através do recurso a técnicas como a recolha documental e a revisão de literatura (já evidenciada na Secção 3.1.2.), a análise de dados secundários (a tratar ao longo do Capítulo 4) e as entrevistas exploratórias (Secção 3.1.2.1.) que pretenderam reunir um painel significativo de especialistas nas áreas em estudo (entidades representativas da componente institucional do turismo, entidades representativas dos aeroportos e do turismo de reuniões, empresas representativas dos setores em estudo e entidades internacionais). Ainda assim, o mesmo método de recolha de dados pode ser usado em ambas as abordagens (ALLWOOD, 2012). As entrevistas podem conter aspetos tanto quantitativos como qualitativos e, por sua vez, os questionários por inquérito podem utilizar perguntas abertas, mais apropriadas ao método qualitativo.

Como apontamento conclusivo, importa reter que o recurso conjunto de vários métodos e técnicas enriqueceu a investigação pois possibilitou a recolha de informações de diferentes fontes e o cruzamento dos dados obtidos.

A fase da observação constitui um momento crucial no processo investigativo pois implica a utilização correta e adequada de instrumentos que permitam reunir as informações principais à investigação, as quais serão sistematicamente analisadas na etapa seguinte do procedimento atrás definido. Com efeito, existe uma preocupação transversal a todos os autores que se debruçaram sobre metodologias de investigação, que se prende com a definição de dados pertinentes. Assim, o investigador deve apenas recolher os dados que sejam úteis à verificação das hipóteses pois “(...) *os dados excedentários enganam o investigador e levam-no, por conseguinte, a apresentar um trabalho cuja amplitude é geralmente proporcional à mediocridade*” (QUIVY *et al.*, 2013: 157).

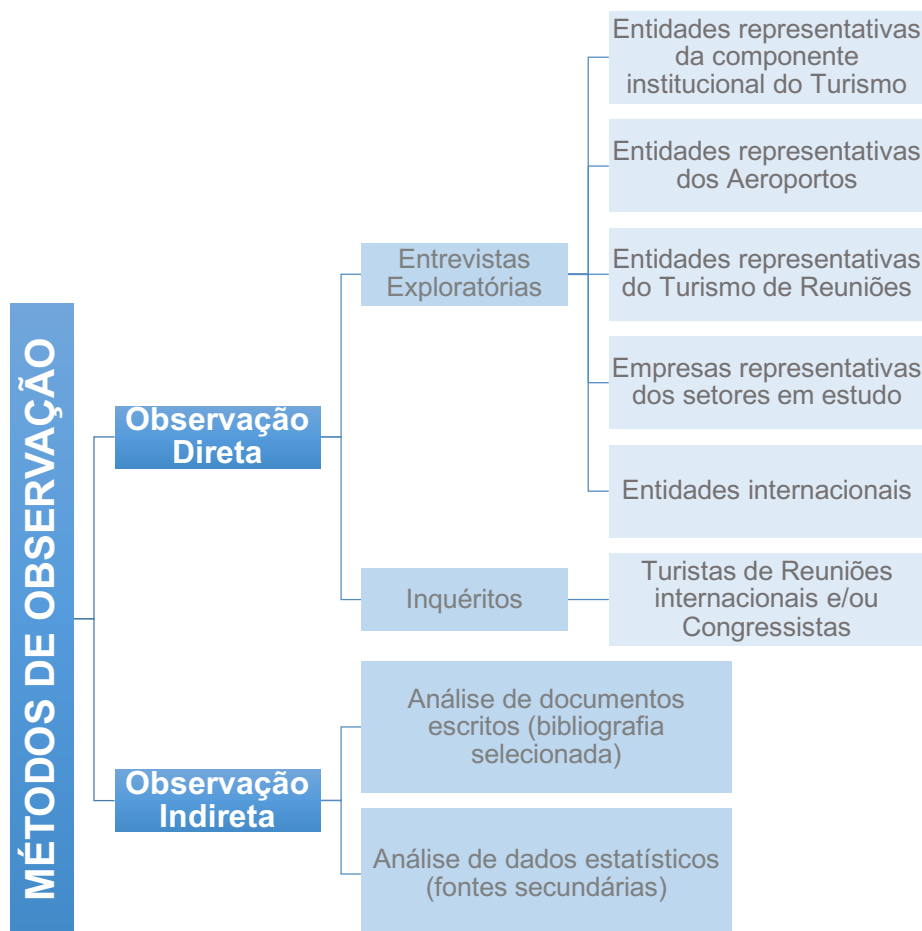
Para obter a referida informação dita pertinente é, portanto, necessário observar, podendo o investigador optar por duas formas: por um lado, a observação fortuita ou ocasional, por outro, a observação sistemática ou voluntária. De acordo com DESHAIES (1997) é, assim possível, distinguir entre a **observação direta**, isto é, a “*realizada quando se toma nota dos factos, dos gestos, dos acontecimentos, dos comportamentos das opiniões, das acções, das realidades físicas, em suma do que se passa ou existe num dado momento numa dada situação*” (DESHAIES, 1997: 296), com um carácter mais quantitativo, podendo ainda ser de natureza extensiva (aplicada a grandes grupos) ou intensiva (aplicada a indivíduos ou pequenas comunidades) e a **observação indireta**, isto é, “*técnicas de observação que incidem nos indivíduos, nos comportamentos, nos grupos, no passado, noutros locais (ontem ou hoje) ou, mais geralmente, em todos os tipos de dados existentes*”, com um carácter mais focado na utilização de técnicas documentais.

Na presente investigação, e de acordo com o preconizado por DESHAIES (1997), a opção recaiu sobre as duas formas de observação, aparecendo estas sistematizadas no esquema da página seguinte (Figura 8), salientando-se:

- a) Observação indireta, realizada através da análise de documentos relevantes para o objeto em estudo, através de informação publicada em livros, revistas científicas e técnicas, bem como a análise de fontes e séries estatísticas indispensáveis à fundamentação do tema em investigação. Para a presente dissertação, e dada a abrangência do tema, a revisão da literatura (sistematizada e justificada ao longo da Secção 3.1.2.) revelou-se fundamental pois permitiu identificar toda a produção investigativa anterior relevante, do mesmo modo que “(...) *relacionar e conectar a investigação prévia com o problema objeto da investigação*” (COUTINHO, 2011: 55). Ainda com o propósito de atribuir uma maior robustez ao estudo, considerou-se a análise das diferentes fontes estatísticas (OMT, ICAO, IATA, ANAC, INE, ANA, ICCA, entre outras fontes de referência).

- b) Observação direta, com recurso a entrevistas exploratórias com os *players* mais estratégicos do mercado e ao lançamento de um inquérito junto dos turistas de reuniões internacionais e congressistas da área farmacêutica por ser este o setor mais expressivo das reuniões e congressos internacionais.

Figura 8: Métodos de observação utilizados



Fonte: Elaboração própria adaptada a partir de QUIVY *et al.* (2013)

Pela importância de que se revestem os métodos de observação direta, particularmente os questionários por inquérito, impõe-se o seu tratamento em secção própria pois contribuirão para o cabal enriquecimento da investigação, na medida em que permitirão compreender e explicar as visões das diferentes áreas (aeroportos e turismo de reuniões) e a sua articulação no futuro.

### 3.2.7.1. Inquérito por questionário

De acordo com HILL & HILL “qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados” (HILL & HILL, 2012: 19), no entanto, como referem QUIVY & CAMPENHOUDT (2013), “não basta saber que tipos de dados deverão ser recolhidos. É também preciso circunscrever o campo das análises empíricas no espaço, geográfico e social, e no tempo” (QUIVY *et al.*, 2013:157). No presente caso, podemos afirmar que o campo de análise recairá sobre as

infraestruturas aeroportuárias e respetivos serviços (a oferta) e os turistas de reuniões (a procura), em Lisboa (elementos social e geográfico), tendo a análise e trabalho de campo incidido nos meses de Julho e Outubro de 2016 (elemento temporal).

Neste sentido, o inquérito por questionário dirigido à procura que apresentamos no nosso estudo pretende reunir informação que permita caracterizar o perfil do turista de reuniões e compreender quais os fatores mais relevantes para a satisfação dos seus requisitos mais elementares, assim como as expectativas para o futuro, obrigando a uma reflexão mais aprofundada em torno da problemática proposta.

De forma a limitar a investigação a uma amostra representativa dessa população de sujeitos (turistas de reuniões), e para que as conclusões retiradas possam ser aceites com razoável confiança, é necessário que essa mesma amostra seja *“um microcosmo do universo”* (HILL & HILL, 2012: 42). Para tal, optámos por circunscrever o inquérito por questionário ao setor das ciências médico-farmacêuticas por este ser o mais significativo das reuniões e congressos internacionais. O método aplicado para selecionar a amostra recaiu no “método de amostragem não-casual” ou “não probabilístico” por se desconhecer a real dimensão do universo em questão. Através deste processo, a investigadora selecionou os indivíduos a que tinha acesso, admitindo, desde logo, que estes pudessem ser representativos do universo em estudo. Apesar das limitações de que este método enferma, houve sempre a consciência de que as conclusões pudessem apresentar algumas limitações e os dados serem considerados tendenciosos. Aceite este risco, empregou-se uma amostragem por conveniência, concluindo-se que se as características da população acessível fossem semelhantes às da população alvo, os resultados poderiam ser equivalentes aos de uma amostragem probabilística, não obstante não se poder garantir a sua confiabilidade.

O inquérito por questionário procurou, assim, fornecer pistas para responder, em última análise, à pergunta de partida: “A infraestrutura aeroportuária representa um fator de potenciação no desenvolvimento de segmentos de mercado, como o turismo de reuniões, e origina alterações na procura turística dos destinos?”.

O desenho do questionário teve, desta feita, como objetivo a recolha de dados que permitissem: **i)** traçar o perfil do turista de reuniões que se desloca para fora do seu país de residência com o intuito de participar numa reunião internacional ou num congresso; **ii)** confrontar dados que permitam identificar o comportamento do turista de reuniões em ambiente aeroportuário; **iii)** compreender quais as principais expectativas em relação a um serviço de qualidade; **iv)** traçar expectativas para o futuro.

De modo a cumprir os objetivos propostos, a construção do inquérito procurou, numa primeira fase, encontrar os principais indicadores suscetíveis de validação através deste método. Para tal, foram identificados determinados parâmetros e os respetivos atributos em análise, conforme se pode constatar pela consulta ao quadro da página seguinte (Quadro 16).

Quadro 16: Desenho do questionário

DIMENSÕES EM ESTUDO	PRINCIPAIS INDICADORES	PARÂMETROS AVALIADOS	ATRIBUTOS EM ANÁLISE		QUESTÕES
AEROPORTOS	Infraestrutura aeroportuária	- Disponibilidade técnica da infraestrutura e equipamentos	- Facilidades do terminal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sinalética</li><li>• Ecrãs de informação de voo</li><li>• Lotação das áreas de espera</li><li>• Pontes telescópicas</li><li>• Facilidade em efetuar voos de ligação</li></ul>	14
		- Tempo gasto no aeroporto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tempo de espera no check-in</li><li>- Tempo de espera na inspeção da segurança</li><li>- Tempo de espera no controlo de passaporte</li><li>- Distância percorrida no terminal</li><li>- Rapidez na entrega de bagagem</li></ul>	15	
	Nível de satisfação dos passageiros	- Qualidade dos serviços oferecida no terminal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Variedade e qualidade nos restaurantes</li><li>- Carrinhos de bagagem disponíveis</li><li>- Disponibilidade de bancos e serviços financeiros</li><li>- Acesso Wi-Fi em todo o terminal</li><li>- Disponibilidade e conforto dos <i>lounges</i></li><li>- Disponibilidade e conforto das áreas de espera</li></ul>	16	
		- Cortesia e confiança nos funcionários	<ul style="list-style-type: none"><li>- Funcionários gentis e corteses</li><li>- Funcionários capazes de resolver problemas</li><li>- Tratamento de reclamações</li></ul>	17	
		- Ambiente do Aeroporto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limpeza do terminal</li><li>- Conforto do terminal</li><li>- Áreas de circulação</li><li>- Segurança do terminal</li></ul>	18	
	Expectativas para o futuro	- Facilidades para espaços personalizáveis para eventos e reuniões	<ul style="list-style-type: none"><li>- Espaços para reuniões e negócios no terminal</li><li>- Qualidade dos serviços aí oferecidos</li><li>- Welcome desk</li></ul>	19, 20	

(continua)



Quadro 16: Desenho do questionário (continuação)

DIMENSÕES EM ESTUDO	PRINCIPAIS INDICADORES	PARÂMETROS AVALIADOS	ATRIBUTOS EM ANÁLISE	QUESTÕES
TURISMO DE REUNIÕES	Escolha do destino	- Fatores de atração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima</li> <li>- Segurança</li> <li>- Eficiência e confiança nos serviços</li> <li>- Acessibilidades</li> <li>- Instalações para a realização do evento</li> <li>- Acomodações / Hospedagem</li> <li>- Nível de preços</li> <li>- Atrações para o tempo de lazer</li> <li>- Tecnologia ao dispôr</li> </ul>	22
	Fatores tangíveis	- Disponibilidade técnica ao nível das infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamentos disponibilizados (projetores, microfones, acesso à internet)</li> <li>- Áreas para <i>coffee breaks</i></li> </ul>	23
		- Disponibilidade ao nível de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoal técnico especializado para garantir o correto funcionamento dos equipamentos</li> <li>- Pessoal profissional capaz de ajudar eficazmente os clientes</li> </ul>	23
		- Disponibilidade ao nível de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço de tradução simultânea e intérpretes multilingue</li> <li>- Serviço de refeições variado e de qualidade, com horários flexíveis</li> </ul>	23

Fonte: Produção própria

Listadas todas as variáveis necessárias à investigação, o passo seguinte consistiu em especificar o número de perguntas necessárias para medir cada uma das variáveis. Pela extensão e abrangência da problemática em estudo, e para uma melhor compreensão do questionário<sup>39</sup>, a sua elaboração compreendeu uma divisão por secções de forma a facilitar o entendimento do mesmo, conforme se pode constatar pela análise do quadro seguinte.

Quadro 17: Secções do questionário

<b>Secções do Questionário</b>	I.	Caracterização sociodemográfica do turista de reuniões
	II.	Caracterização da estada
	III.	Infraestrutura e serviços aeroportuários
	IV.	Condições para a realização de um congresso ou reunião internacionais no aeroporto
	V.	Atributos para a escolha de um destino

Fonte: Produção própria

Importa esclarecer que, segundo HILL & HILL (2012), nas investigações onde se aplicam questionários, os tipos de pergunta, os tipos de resposta associadas a essas perguntas e as escalas de medida dessas respostas desempenham um papel fulcral na investigação porque podem condicionar e influenciar os métodos de análise.

Quanto ao tipo de pergunta, optou-se maioritariamente pela resposta fechada uma vez que facilita quer a sua interpretação quer a sua codificação, tornando a análise estatística mais compreensível, apesar de poder conter informação menos rica ou mesmo poder conduzir a conclusões demasiado simplistas. De acordo com o Quadro 18, reproduzido na página seguinte, a cada pergunta elaborada corresponde uma variável que está devidamente classificada. De modo a enriquecer o questionário, foram elaboradas **i)** perguntas de resposta única, que possibilitam uma pré-codificação, **ii)** de resposta múltipla, que permitem escolher mais do que uma opção pois não são mutuamente exclusivas, **iii)** com escala de resposta, que proporcionam marcar numa escala visual a posição refletida na resposta, **iv)** de classificação hierárquica, onde é consentido ordenar as diferentes possibilidades de resposta mediante a sua importância e **v)** perguntas de filtro, que permitem selecionar os participantes para os quais certas questões não são aplicáveis.

Do ponto de vista da medição das variáveis, COUTINHO (2011) considera que as variáveis podem ser qualitativas ou categóricas e quantitativas, sendo que as primeiras se referem a características, tal como o nome indica, não quantificáveis (obrigando ao estabelecimento de categorias para cada modalidade da variável) enquanto as segundas são suscetíveis de serem traduzidas numericamente. Ainda de acordo com o autor, as variáveis qualitativas podem ser dicotómicas, quando apresentam apenas duas categorias, ou politónicas, se apresentam mais de duas categorias. Por sua vez, as variáveis quantitativas dividem-se em

<sup>39</sup> Cf. Anexo 17 – Inquérito por questionário (as perguntas estão integralmente reproduzidas neste anexo)

discretas, cujos valores assumem números inteiros ou contínuas quando podem assumir qualquer valor.

Ainda segundo HILL & HILL (2012), os dois tipos de escalas mais frequentes são as denominadas escalas do tipo nominal e do tipo ordinal, correspondendo ambas a dados não-métricos e permitindo a aplicação de modelos estatísticos não paramétricos. Os autores chamam também a atenção para a importância das escalas métricas destinadas a medir dados métricos e, como tal, modelos de natureza paramétrica, que assumem a forma de escalas de intervalo e de razão ou rácio.

O quadro a seguir representado identifica (Quadro 18), de forma clara e sistematizada, para cada questão, os tipos de variáveis, a escala utilizada e o objetivo da pergunta.

Quadro 18: Classificação das perguntas do questionário

Nº da questão	Objetivo	Tipo de variável	Tipo de pergunta	Tipo de escala
1	Avaliação do género do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala nominal
2	Avaliação da faixa etária do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala ordinal
3	Avaliação do estado civil do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala nominal
4	Avaliação das habilitações literárias do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala nominal
5	Avaliação do estado civil do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala nominal
6	Avaliação do país de residência do entrevistado	Qualitativa	(a)	Escala nominal
7	Avaliação da participação num congresso/reunião fora do país de residência	Qualitativa	(a)	Escala nominal
8	Avaliação do alojamento utilizado na participação numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(a)	Escala nominal
9	Avaliação de companhia com quem viaja para participar numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(b)	Escala nominal
10	Avaliação da duração média da estada aquando da participação numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(c)	- - -
11	Avaliação da frequência de deslocações para participação numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(a)	Escala nominal
12	Avaliação da despesa média nas deslocações para participação numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(a)	Escala ordinal
13	Avaliação da companhia aérea mais utilizada para participação numa reunião/congresso fora do país de residência	Qualitativa	(a)	Escala nominal
14	Avaliação dos atributos mais importantes num aeroporto quando viaja em negócios	Qualitativa	(d)	Escala nominal
15	Avaliação do grau de satisfação relativo ao tempo médio gasto num aeroporto quando viaja em negócios	Qualitativa	(d)	Escala nominal
17	Avaliação do grau de satisfação relativo ao desempenho dos funcionários no aeroporto na última viagem em negócios	Qualitativa	(d)	Escala nominal
18	Avaliação do grau de satisfação com o ambiente no aeroporto na última viagem em negócios	Qualitativa	(d)	Escala nominal

(continua)

Quadro 18: Classificação das perguntas do questionário (continuação)

Nº da questão	Objetivo	Tipo de variável	Tipo de pergunta	Tipo de escala
19	Avaliação da possibilidade de um aeroporto se assumir como <i>venue</i> para a realização de uma reunião internacional	Qualitativa	(a)	Escala nominal
20	Avaliação dos serviços imprescindíveis no aeroporto	Qualitativa	(b)	Escala nominal
21	Avaliação da eventual visita a um aeroporto por motivos que não fossem o de viajar	Qualitativa	(a)	Escala nominal
22	Avaliação dos aspetos mais valorizados na escolha de um destino para a realização de reuniões internacionais/congressos	Qualitativa	(b)	Escala nominal
23	Avaliação dos atributos considerados mais relevantes para a realização de reuniões internacionais/congressos	Qualitativa	(d)	Escala nominal
24	Avaliação da satisfação na última reunião internacional/congresso em que participou	Qualitativa	(a)	Escala nominal

Legenda: (a) - Resposta fechada e mutuamente exclusiva; (b) - Resposta múltipla (3 referências) e fechada; (c) - Resposta quantitativa apresentada em números pelo respondente; (d) - Pergunta tipo 2 com resposta fechada a partir do estímulo de referências.

Fonte: Produção própria

Para a realização do inquérito, e porque vivemos numa era digital, recorreu-se à utilização da plataforma Kwiksveys - <https://kwiksveys.com> - que permite integrar nas aplicações web o plano de perguntas pretendido. O sistema é altamente parametrizável, possibilitando criar questionários, difundi-los pelo público alvo, de forma rápida e cómoda, bem como geri-los *a posteriori* analisando as respostas e respetivas conexões. No presente caso, foi possível configurá-lo de forma a que cada utilizador só respondesse uma única vez ao inquérito, baseando-se no nome do utilizador e no endereço IP dos computadores que estivessem a ser utilizados. A recolha dos dados realizou-se através da mesma plataforma, tendo sido posteriormente exportados todos os registos para uma base de dados em *Excel*, procedendo-se à análise descritiva dos dados de acordo com as características das variáveis e da associação das mesmas (conforme tratado ao longo do Capítulo 5).

### 3.2.7.2. A formulação das hipóteses e a sua relação com os instrumentos de observação

A operacionalização dos instrumentos de observação deve estar devidamente orientada para os objetivos gerais da investigação, em articulação com a formulação das hipóteses. Pretendendo-se, assim, dar resposta às questões levantadas, recapitulamos aqui as relações existentes entre a fundamentação teórica e conceptual, efetuada ao longo da revisão da literatura e da análise de dados, a fundamentação operacional, realizada através do inquérito por questionário e das entrevistas, e as hipóteses equacionadas.

Deste modo, as hipóteses formuladas foram testadas tendo em conta os seguintes pilares de fundamentação:

A hipótese 1 debruçou-se sobre a importância dos aeroportos enquanto infraestruturas fomentadoras do desenvolvimento e potenciação do turismo de reuniões. Teve como principal

objetivo provar a existência de uma relação positiva entre os aeroportos e o seu contributo para a promoção do turismo de reuniões, enaltecendo a vertente do transporte aéreo e a sua ligação ao turismo, de uma forma geral.

Quadro 19: Hipótese 1

<b>Hipótese 1:</b>	
A infraestrutura aeroportuária contribui para o desenvolvimento do turismo de reuniões.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
A relação entre transportes e turismo	S 2.2.; S 2.2.1; S 2.2.2.
A interdependência entre transporte aéreo e turismo: uma visão integrante	S 2.2.; S 4.3.
As condicionantes ao desenvolvimento aeroportuário	S 2.2.1.
A sofisticação do desenho aeroportuário nos dias de hoje	S 2.2.1.
Os impactos ambientais do transporte aéreo	S 2.2.1.
As características de um aeroporto de sucesso	S 2.2.3.; S 4.2.
Variáveis na evolução do turismo de negócios	S 2.3.1.
Principais elementos que caracterizam o turismo de reuniões e fatores de atração de um destino turístico no contexto MI	S 2.3.2.; S 4.4.1.1.; S 4.4.1.2.
O benchmarking internacional como instrumento indutor de processos de inovação e modernização	S 2.3.3.
A internacionalização dos negócios	S 2.3.4.
Tendências futuras do turismo de negócios, em particular o setor MI	S 2.3.4.
<b>Fundamentação operacional</b>	
Análise à infraestrutura aeroportuária	Q14; Q15
Importância das parcerias entre os aeroportos e o setor turístico	E1P2; E2P2; E3P2; E2P6
Desenvolvimento de fluxos aéreos de acordo com o interesse turístico	E2P2; E3P2

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P- Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria

A hipótese 2 procurou validar a relação entre os aeroportos e os destinos turísticos, onde os primeiros se apresentam como verdadeiros motores de desenvolvimento e por isso constituem uma vantagem competitiva em termos regionais.

Quadro 20: Hipótese 2

<b>Hipótese 2:</b>	
O modelo de gestão adotado pelos aeroportos pode originar alterações na procura turística de uma região.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
A classificação dos aeroportos por <i>clusters</i> e a compreensão do contexto competitivo de cada aeroporto	S 2.2.2.

(continua)

Quadro 20: Hipótese 2 (continuação)

<b>Hipótese 2:</b>	
O modelo de gestão adotado pelos aeroportos pode originar alterações na procura turística de uma região.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
Contributo do processo de liberalização dos mercados aéreos para novos modelos de gestão aeroportuária	S 2.2.2.; S 2.2.3.
Os aeroportos como novos pólos de desenvolvimento regional	S 2.2.1.
O enfoque nas receitas não aeronáuticas no novo modelo de gestão aeroportuária	S 2.2.2.; S 2.2.3.
As parcerias público-privadas	S 2.2.2.
Relação entre companhia aérea / aeroporto / território	S 2.2.3.
Contradições do negócio aeroportuário e os novos desafios	S 2.2.3.; S 4.2.
Atratividade e competitividade do destino: vantagens que distinguem dos concorrentes	S 2.3.3.
A capacidade competitiva do destino e a prossecução de estratégias de <i>benchmarking</i> internacional	S 2.3.3.
Os benefícios para os destinos do turismo de reuniões (contributos económicos e não económicos)	S 2.3.4.
<b>Fundamentação operacional</b>	
Fatores de atração	Q13; Q22
Relação entre aeroporto e destino turístico	E1P1, E2P1, E3P1
O exemplo prático do Porto	E2P1, E3P1
Criação de uma agência europeia do turismo	E1P6

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P- Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria

A hipótese 3 introduz subliminarmente o conceito de qualidade que é aqui tratado do ponto de vista da procura. Propõe-se determinar os principais fatores que permitem conhecer as características de um turista de reuniões, o seu perfil e motivações na escolha do destino.

Quadro 21: Hipótese 3

<b>Hipótese 3:</b>	
Existe uma relação direta entre os requisitos e as expectativas dos turistas de reuniões e a fidelização do destino.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
O desenvolvimento do turismo de reuniões enquanto estímulo para a promoção de potenciais destinos	S 2.3.1.
Comportamentos, motivações e perfil dos turistas de negócios: fator chave para potenciar a competitividade do destino	S 2.3.3.; S 4.2.1.; S 4.4.1.1.
Os novos padrões de consumo turístico e as novas abordagens à competitividade dos destinos	S 2.3.3.
A satisfação do cliente como ponto de partida para a fidelização	S 2.4.; S 2.4.2.
Qualidade externa (satisfação dos clientes) <i>versus</i> qualidade interna (melhoria do funcionamento interno das empresas prestadoras de serviços)	S 2.4.2.

(continua)

Quadro 21: Hipótese 3 (continuação)

<b>Hipótese 3:</b>	
Existe uma relação direta entre os requisitos e as expectativas dos turistas de reuniões e a fidelização do destino.	
<b>Fundamentação operacional</b>	
Fatores que contribuem para a escolha do destino	Q22; Q23
Fatores que levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade	E1P4; E2P4; E3P4
As ligações aéreas ponto a ponto como elemento determinante na escolha de um destino	E2P4; E3P4

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P– Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria

A hipótese 4 trata do fenómeno da qualidade na perspetiva da oferta, visando compreender se a aposta na promoção da qualidade responde aos novos desafios do binómio aeroporto/turismo de reuniões.

Quadro 22: Hipótese 4

<b>Hipótese 4:</b>	
A qualidade é um instrumento eficaz para assegurar uma oferta competitiva e inovadora.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
A importância dos CVB's enquanto estratégia de marketing na promoção dos destinos	S 2.3.1.
A importância da cooperação das organizações públicas e privadas	S 2.3.3.
Um serviço com qualidade enquanto instrumento eficaz para assegurar uma oferta competitiva	S 2.4.
Total Quality Management	S 2.4.1.; S 2.4.4.
A importância da formação dos recursos humanos em turismo	S 2.4.2.
Certificação e gestão da qualidade: uma forma de comunicar para o exterior	S 2.4.3.; S 2.4.4.
Modelos de qualidade e implementação de uma cultura de qualidade, enquanto fator estratégico de competitividade	S 2.4.3.
<b>Fundamentação operacional</b>	
Nível de satisfação dos passageiros	Q16; Q17; Q18
Extensão do turismo de negócios ao turismo de lazer	E1P3
A qualidade como fator potenciador na interdependência entre aeroportos e o turismo de reuniões	E1P5; E2P5; E3P5; E3P6

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P– Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria

A hipótese 5 procura aferir a oferta de serviços e infraestruturas aeroportuárias no contexto nacional, mais concretamente no aeroporto Humberto Delgado, visando detetar eventuais lacunas, ou pelo contrário, confirmar se a oferta corresponde às preferências do segmento turismo de reuniões.

Quadro 23: Hipótese 5

<b>Hipótese 5:</b>	
A oferta de serviços e infraestruturas do aeroporto Humberto Delgado corresponde às preferências da procura do segmento turismo de reuniões.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
A funcionalidade do aeroporto e o seu contributo para o crescimento económico regional	S 2.2.2.
Potencialidades de crescimento do turismo de negócios, particularmente o segmento MI, no panorama nacional	S 2.3.3.
O aeroporto como primeiro ponto de contacto do turista com o destino	S 2.4.2.
Caracterização do turismo de reuniões em Portugal	S 2.3.3.
Fatores exógenos ao turismo de negócios: enquadramento competitivo internacional	S 2.3.3.
Chegadas internacionais de turistas por propósito	S 4.2.
Tráfego de passageiros, movimentos e lugares oferecidos no Aeroporto de Lisboa	S 4.3.2.
A aposta no negócio da não aviação no aeroporto de Lisboa	S 4.3.2.
Perfil do turista de reuniões em Lisboa	S 4.4.1.1.
<b>Fundamentação operacional</b>	
Caracterização e perfil do turista de reuniões	Q8; Q9; Q10; Q11; Q12; Q13
A cidade de Lisboa e a organização de grandes reuniões	E1P3; E2P3; E3P3
A promoção do aeroporto na vertente do turismo de reuniões	E1P5

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P– Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria

A hipótese 6 visou dar uma resposta ao enquadramento deste modelo inovador de oferta aeroportuária como *venue* ao turismo de reuniões, extrapolando-se a sua aplicação à cidade de Lisboa, na sequência da hipótese anterior.

Quadro 24: Hipótese 6

<b>Hipótese 6:</b>	
O aeroporto pode ser um <i>venue</i> para o turismo de reuniões.	
<b>Fundamentação teórica e conceptual</b>	
<i>Aerotropolis</i> e a metamorfose aeroportuária	S 2.2.1.
A estrutura aeroportuária enquanto <i>venue</i> para o turismo de reuniões e o seu significado para a competitividade do destino	S 2.3.4.
A aposta no negócio na não aviação	S 4.3.2.
<b>Fundamentação operacional</b>	
Utilização do aeroporto para realização de uma reunião	Q19; Q20; Q21
Promoção do Business Centre no aeroporto de Lisboa	E2P6

Nota: S - Secções da investigação; Q - Questão do inquérito; E P– Entrevista conforme Anexo 14, número da pergunta

Fonte: Produção própria



Importa sublinhar que esta sistematização de vínculos entre as diferentes hipóteses de investigação e os instrumentos de observação permitiu criar as condições desejadas à validação, ou não, das hipóteses.

### 3.2.8. Apresentação das conclusões

Ao longo deste capítulo abordaram-se os aspetos fundamentais relacionados com a filosofia da investigação e com o método científico aplicado, cumprindo as recomendações dos principais autores em investigação científica nas ciências sociais.

A transposição dos três atos epistemológicos (rutura, construção e verificação) para a investigação auxiliou na construção do modelo utilizado, privilegiando, assim, a fundamentação teórica que permitisse dar sustentabilidade aos aspetos mais operacionais da temática proposta. Esta robustez teórica esteve sempre presente na correlação entre as diferentes fases da investigação permitindo criar um quadro coerente, claro e, em certos aspetos, inovador, possuindo como eixos nucleares da pesquisa os aeroportos e o turismo de reuniões, assentes num princípio de qualidade.

Neste contexto, as etapas mais relevantes desenvolveram-se em torno da formulação da pergunta de partida que logo deu lugar à definição dos objetivos e às hipóteses de investigação, com a respetiva operacionalização do modelo de análise, consubstanciado nos instrumentos de observação (Quadro 10). Esta construção metodológica pretendeu sempre dar resposta às hipóteses e à pergunta de partida formulada, preenchendo, assim, as lacunas existentes em relação à temática em estudo.

Na fase de observação distinguiram-se os métodos de observação direta, assentes em entrevistas exploratórias junto de especialistas e na construção de um inquérito por questionário dirigido à procura e aplicado ao segmento mais representativo do turismo de reuniões, e os métodos de observação indireta, compostos por uma revisão da bibliografia fundamentada em documentos especializados e dados estatísticos.

Em conformidade com o exposto ao longo deste capítulo, considera-se que o percurso metodológico aqui apresentado respeita o processo científico, defendido por muitos autores referenciados e especialistas na investigação em ciências sociais, e contribui para a discussão e reflexão da temática apresentada, dentro das limitações que lhe estão associadas.

## **Capítulo 4. Estudo empírico: tratamento das fontes secundárias**

### **4.1. Enquadramento**

Este capítulo é inteiramente dedicado ao tratamento das fontes secundárias, tendo como objetivo central evidenciar alguns dos principais indicadores estatísticos que permitam caracterizar tanto o setor do transporte aéreo, como o setor do turismo, para posteriormente se estabelecerem pontes entre ambos, contribuindo, assim, para o cumprimento dos objetivos propostos para a presente dissertação.

Num primeiro momento, parece-nos importante proceder a um enquadramento mais abrangente, ainda que breve, através de uma análise dos grandes números do turismo internacional, em particular no que diz respeito aos impactos económicos e chegadas de turistas internacionais. Incluem-se aqui, em secção autónoma, conteúdos relativos ao contexto económico do turismo em Portugal, na perspetiva da oferta e da procura. O foco seguinte centrar-se-á no transporte aéreo, com especial atenção nos dados relativos ao movimento aeroportuário, bem como a rentabilidade do setor, com particular detalhe para as receitas não aeronáuticas (na sequência do que foi abordado anteriormente na Secção 2.2.2.). É igualmente introduzida uma secção relativa ao Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa, apesar da informação ser bastante mais limitada devido à nova política de acesso a dados estatísticos praticada pela ANA. Para complementar a informação recorreu-se ainda a outros indicadores disponibilizados pela ANAC, pelo INE e pelo Banco de Portugal. Finalmente, este capítulo não ficaria completo se a investigação não se dedicasse à recolha de elementos relativos ao turismo de negócios, particularmente ao mercado das reuniões tanto associativas como corporativas, retomando, assim, a temática já abordada na Secção 2.3.2. Dadas as características específicas dos mercados associativo e corporativo, a compilação dos dados aqui apresentados obedeceu a critérios diferentes já que é bastante mais fácil contabilizar informação estatística ao nível do mercado das reuniões associativas internacionais (onde existem dados e relatórios publicados) do que ao nível do mercado corporativo, onde nos baseámos em estimativas.

O aprofundamento desta matéria faz-nos progredir para uma crescente especialização para a qual vão escasseando as informações estatísticas. O tratamento estatístico, por natureza, visa perscrutar as grandes tendências, fugindo ao seu escopo imediato a definição mais rigorosa e pontual típica da especialização de estudo.

### **4.2. Turismo internacional: principais indicadores**

O impacto do turismo no desenvolvimento económico e social à escala mundial tem vindo a fazer-se sentir de forma marcante ao longo das últimas décadas, contribuindo para a criação de riqueza e para a melhoria do bem-estar dos cidadãos, em geral. Com efeito, o turismo tem

apresentado um crescimento e diversificação contínuos, tendo-se transformado no setor económico do mundo de maior e mais rápido crescimento.

Apesar de não estar imune a algumas crises, o turismo tem mostrado um crescimento praticamente ininterrupto, confirmado pelos dados apurados pela OMT (UNWTO, 2016b), demonstrando a força e a resiliência do setor.

No que diz respeito às chegadas de turistas internacionais, os indicadores mostram um aumento de 4,6%, em 2015, atingindo um total de 1.186 milhões de chegadas a nível mundial, o que representa um crescimento de 52 milhões em relação ao ano anterior. Olhando agora para as receitas geradas pelo turismo internacional, o mesmo relatório aponta para um crescimento de 4,4%, com ganhos totais para os destinos estimados em 1.136 mil milhões de euros (UNWTO, 2016b). Da análise efetuada aos presentes dados estatísticos, consideramos importante estabelecer um paralelismo entre as chegadas de turistas internacionais e as receitas geradas, pelo que se pode concluir pela forte correlação positiva entre estas duas variáveis ao longo dos anos (Gráfico 6).

Gráfico 6: Chegadas de turistas internacionais e receitas geradas pelo turismo internacional



Fonte: Retirado de UNWTO (2016b: 3)

De um modo geral, a procura tem-se mantido robusta, apesar dos resultados de 2015 se apresentarem mais desiguais do que é habitual nos destinos. A OMT apresentou três fatores principais que influenciaram os fluxos turísticos ao longo do ano 2015 (UNWTO, 2016b):

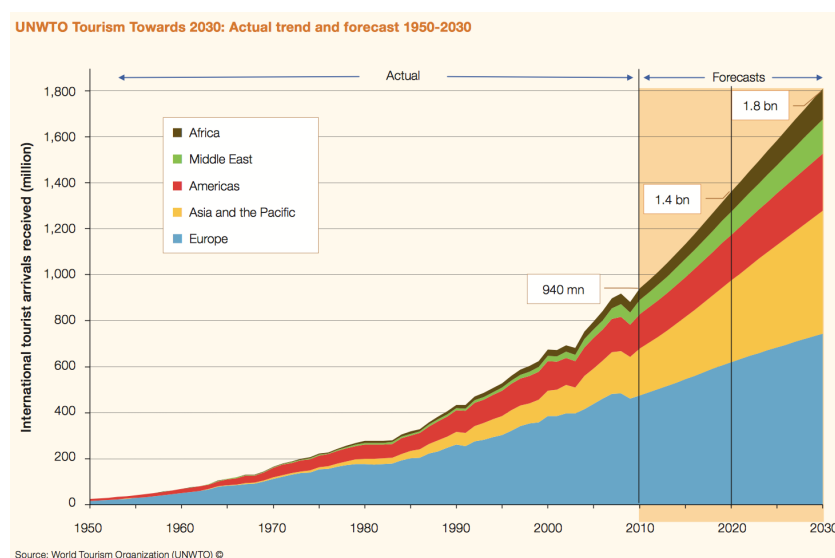
1. As inusuais flutuações nas taxas de juro;
2. O declínio no preço do petróleo e de outras *commodities* que, por um lado, aumentou o rendimento disponível nos países importadores mas, por outro, enfraqueceu a procura turística dos países exportadores;
3. O aumento generalizado das preocupações relativas à segurança.

Sob outra perspetiva, a análise das chegadas internacionais por região, permite-nos traçar alguns padrões passíveis de serem projetados ao longo do tempo. A Europa continua a

ser responsável por mais de 50% das chegadas (51,2%, em 2015), embora apresente quebras ano após ano, já que, a título de exemplo, em 1990, o seu peso era superior a 60%. A região Ásia-Pacífico, representa atualmente a segunda região, com um total de 23,5%, e uma taxa de crescimento de 6,1% (a maior de todas as regiões do mundo, afirmando-se, assim, como a região com maior potencial de crescimento). As Américas têm registado as menores taxas de crescimento, representando 16,2% das chegadas de turistas no ano 2015. A África e o Médio Oriente são as regiões com menor peso relativo, apresentando taxas de crescimento na ordem dos 4,5%, em 2015.

As perspetivas a longo prazo (Gráfico 7), indiciam que as chegadas dos turistas internacionais a nível mundial contarão com um aumento expectável de 3,3% ao ano (entre 2010 e 2030), alcançando os 1,8 biliões em 2030, de acordo com o relatório da UNWTO “*Tourism Highlights 2016*” (UNWTO, 2016b). Por região, a Ásia e o Pacífico, assim como as Américas liderarão esse crescimento (entre +4% a +5%), seguidas da Europa (num intervalo estimado entre +3,5% a +4,5%). As projeções para África e Médio Oriente são cautelosas devido ao elevado grau de incerteza e volatilidade, apesar de se apresentarem em terreno positivo (entre +2% até +5%).

Gráfico 7: Tendência e previsão das chegadas dos turistas internacionais 1950-2030



Fonte: Retirado de UNWTO (2016b: 14)

Também o WTTC, enquanto entidade representativa empresarial, confirma a tendência positiva dos diferentes indicadores, com enfoque para o reforço do contributo do turismo para o PIB e para a criação de emprego (WTTC, 2016). De acordo com esta organização, o contributo total do turismo para o PIB mundial foi de 9,8%, em 2015 (7170,3 mil milhões de USD), estimando-se um aumento de 3,5%, em 2016. Já para 2026 é expectável um crescimento de 10,8% do PIB. O setor do turismo empregou, em 2015, 283.578.000 profissionais, correspondendo a 9,5% do total de emprego, estimando-se um aumento de 2,2% para 2016, e representando, em 2016, 11% do total de emprego, a nível mundial. As receitas de exportação relativas aos visitantes internacionais corresponderam a 1308,9 mil milhões de USD (6,1% do

total de exportações), em 2015, prevendo-se um aumento de 3% para 2016. O crescimento médio anual das receitas de exportação está estimado nos 4,3% ao ano entre 2016 e 2026. Finalmente, o investimento total no turismo, em 2015, foi de 774,6 mil milhões de USD, representando 4,3%, devendo aumentar para os 4,7% em 2016 (WTTC, 2016). O quadro que a seguir se reproduz (Quadro 25), retirado do relatório “*Economic Impact 2016*” (WTTC, 2016), evidencia os aspetos essenciais, sintetizando as estimativas e previsões aqui apresentadas:

Quadro 25: Estimativas e previsões do crescimento económico do turismo

<b>World</b>	<b>2015 USDbn<sup>1</sup></b>	<b>2015 % of total</b>	<b>2016 Growth<sup>2</sup></b>	<b>USDbn<sup>1</sup></b>	<b>2026 % of total</b>	<b>Growth<sup>3</sup></b>
Direct contribution to GDP	2,229.8	3.0	3.3	3,469.1	3.4	4.2
Total contribution to GDP	7,170.3	9.8	3.5	10,986.5	10.8	4.0
Direct contribution to employment <sup>4</sup>	107,833	3.6	1.9	135,884	4.0	2.1
Total contribution to employment <sup>4</sup>	283,578	9.5	2.2	370,204	11.0	2.5
Visitor exports	1,308.9	6.1	3.0	2,056.0	6.2	4.3
Domestic spending	3,419.9	4.7	3.3	5,245.5	3.9	4.0
Leisure spending	3,621.9	2.3	3.0	5,645.8	2.6	4.2
Business spending	1,106.9	0.7	3.9	1,658.8	0.8	3.7
Capital investment	774.6	4.3	4.7	1,254.2	4.7	4.5

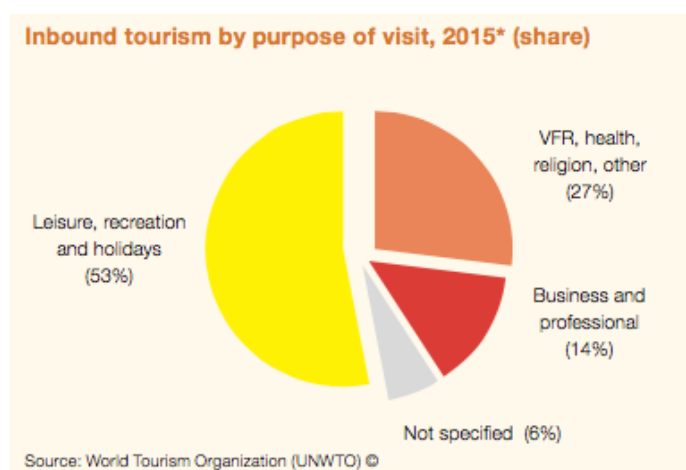
<sup>1</sup>2015 constant prices & exchange rates; <sup>2</sup>2016 real growth adjusted for inflation (%); <sup>3</sup>2016-2026 annualised real growth adjusted for inflation (%); <sup>4</sup>000 jobs

Fonte: Retirado de WTTC (2016: 7)

Com particular importância para a presente investigação, importa agora analisar duas componentes essenciais às chegadas internacionais de turistas: por um lado, o propósito da visita, por outro, o meio de transporte utilizado, de forma a se criar um paralelismo introdutório às secções subsequentes.

Mais de metade das chegadas internacionais de turistas deve-se a propósitos recreativos e de lazer, segundo os dados apurados pela UNWTO, em 2015, representando 53% ou 632 milhões de turistas. Cerca de 14% viaja por motivos profissionais ou em negócios e 27% viaja por outras razões tais como a visita a amigos e familiares, conforme se pode observar no gráfico reproduzido a seguir (Gráfico 8).

Gráfico 8: Propósito da visita



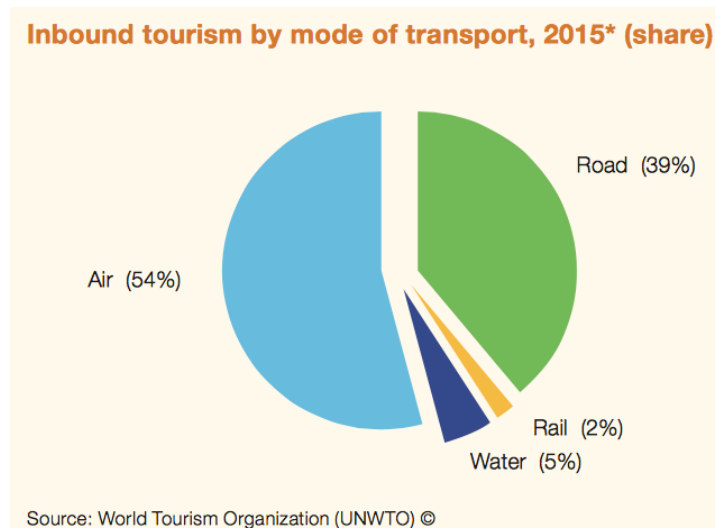
Fonte: Retirado de UNWTO (2016b: 5)

Se por um lado o peso das viagens de negócios ou por motivos profissionais parece relativamente baixo quando comparado com os números esmagadores do turismo de lazer, por outro, constata-se que os gastos expectados para 2016 em relação ao turismo de lazer se situam nos 3,0% enquanto se espera um crescimento de 3,9% nos gastos realizados no turismo de negócios, de acordo com os dados publicados no relatório *Economic Impact 2016*, do WTTC (WTTC, 2016).

Quanto ao meio de transporte mais utilizado, mantém-se a tendência registada desde 2002, quando o transporte aéreo alcançou pela primeira vez o lugar cimeiro na escolha dos turistas para as suas deslocações. Com efeito, a desregulamentação do setor, o desenvolvimento das companhias aéreas de baixo custo e a alteração dos modelos de gestão aeroportuária contribuíram para a democratização das viagens aéreas, conforme abordado na Secção 2.2. A evolução do transporte aéreo teve um papel verdadeiramente decisivo no desenvolvimento do turismo internacional criando dinâmicas encorajadoras ao crescimento contínuo das chegadas de turistas internacionais, como se pode comprovar pelos números a seguir apresentados.

Em 2015, mais de metade dos turistas viajou para o seu destino por via aérea (54%), enquanto que os restantes 46% optaram pelas vias terrestre e marítima, distribuindo-se 39% por estrada, 2% pela via férrea e 5% por água (UNWTO, 2016b). O gráfico que se segue ajuda a melhor visualizar estas percentagens, evidenciando a maior fatia para o transporte aéreo (Gráfico 9).

Gráfico 9: Meio de transporte



Fonte: Retirado de UNWTO (2016b: 5)

#### 4.2.1. O Turismo em Portugal

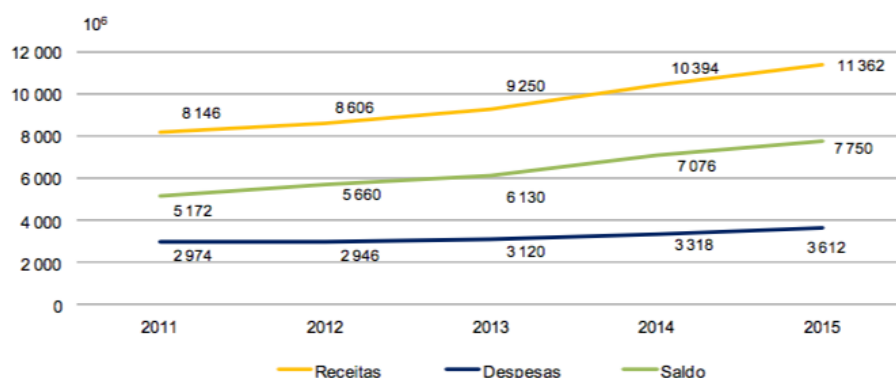
De acordo com o relatório de Estatísticas do Turismo, publicado pelo INE, no ranking de 2015, Portugal subiu de posições tanto em termos de receitas de turismo internacional, de 27º para 26º lugar, como em termos de chegadas de hóspedes residentes no estrangeiro à hotelaria

e similares, de 36º para 33º, embora tenha descido de posição relativamente a despesas de turismo internacional, de 45º para 46º lugar (INE, 2016).

Em conformidade com os dados provisórios disponibilizados pelo EUROSTAT sobre a balança turística dos países da União Europeia, em 2015, o saldo da balança turística portuguesa aumentou 9,5%, implicando que Portugal se situasse na 5ª posição dos países com maior saldo da balança turística da União Europeia, constatando-se, assim, o peso que o setor tem para o país.

Considerando a rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos, em 2015 as receitas continuaram a aumentar (+9,3%), atingindo 11,4 mil milhões de euros, enquanto as despesas tiveram um aumento de 8,9%. O saldo desta rubrica atingiu 7,8 mil milhões de euros, espelhando um crescimento de 9,5% (+15,4% em 2014) (INE, 2016, a partir do Banco de Portugal). O esquema que se segue ajuda a visualizar a evolução positiva da balança turística portuguesa de 2011 a 2015 (Gráfico 10).

Gráfico 10: Evolução Balança Turística Portuguesa, 2011 - 2015



Fonte: Retirado de INE (2016: 24), a partir do Banco de Portugal

O principal mercado emissor de receitas passou a ser o Reino Unido, com 17,6% de receitas geradas, destronando a França, com 17,5%.

Do lado da procura turística dos residentes, o referido relatório produzido pelo INE, traçou o seguinte perfil dos turistas, com particular interesse para a nossa investigação, relativamente ao ano 2015 (INE, 2016):

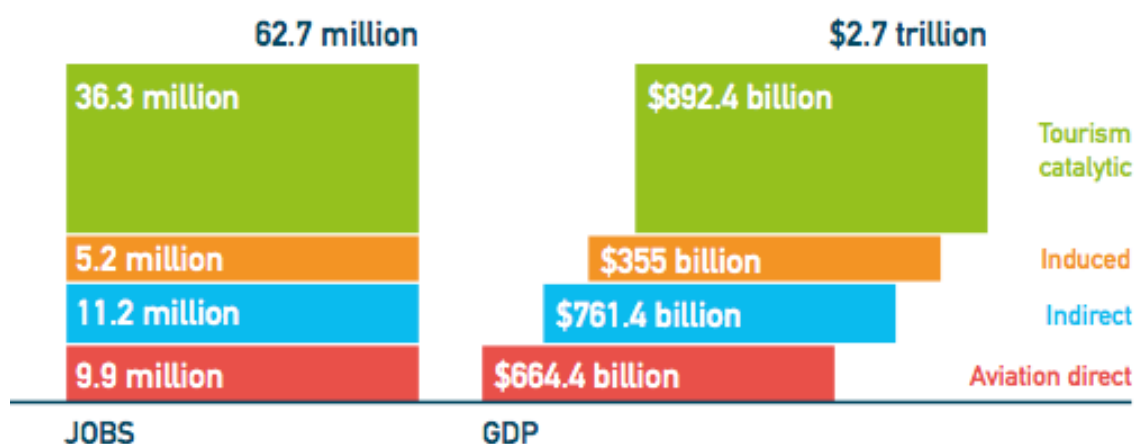
- 43,3% da população residente em Portugal efetuou, pelo menos, uma viagem turística, o representa um aumento de 3,5% face a 2014;
- O motivo “lazer, recreio ou férias” reforçou a sua posição, representando 30,1% da população residente, contra os 26,8% apresentados em 2014; a “visita a familiares ou amigos” foi o principal motivo para 21,4% da população residente viajar em 2015 (20,0% em 2014); finalmente, os motivos “profissionais ou de negócios” também viram a sua posição reforçada aumentando de 4,6%, em 2014, para 5,1%, em 2015;

- Atendendo à distribuição dos turistas por género, verificou-se que o sexo masculino foi apenas maioritário nas deslocações por motivos profissionais ou de negócios, correspondendo a 62,4% do total dos turistas com esta motivação;
- Também a larga maioria (47,1%) dos turistas que viajaram por razões profissionais ou de negócios situava-se no escalão dos “25 aos 44 anos”, proporção esta bem superior à observada na população total (26,9%);
- O modo aéreo ganhou maior expressão pelo terceiro ano consecutivo passando de 7,8% em 2014 para 9,5% em 2015, sendo particularmente evidente nas viagens por motivos profissionais ou de negócios, nas quais o transporte aéreo representou 28,4% do total, contra 24,8% registados no ano anterior;
- As deslocações por motivos profissionais ou de negócios duraram, em média, 4,3 noites;
- A despesa média por viagem dos residentes situou-se nos 132,37€; nas viagens por motivos profissionais ou de negócios observou-se uma despesa média por viagem superior (195,24€) à despesa média realizada em viagens por lazer, recreio ou férias (186,84€) ou em deslocações por visita a familiares ou amigos (69,57%).

### 4.3. O transporte aéreo

Tem-se mostrado relativamente consensual, no seio das mais variadas organizações internacionais, que o transporte aéreo representa um dos principais setores de atividade na economia mundial e um importante gerador de riqueza e emprego a nível internacional (ATAG, 2008, 2016; IATA, 2015; ICAO, 2015a; WTTC, 2003; UNWTO, 2011b). Em termos globais, a indústria do transporte aéreo é responsável por mais de 62 milhões de empregos, contribuindo com \$2.7 triliões de USD para o PIB mundial (estes valores incluem os efeitos catalíticos, os impactos diretos, indiretos e induzidos – ATAG, 2016), conforme se pode constatar pela observação do gráfico a seguir reproduzido (Gráfico 11).

Gráfico 11: Empregos gerados pela Aviação e impacto no PIB - 2014



Fonte: Retirado de ATAG (2016: 4)



A interdependência entre o turismo e o transporte aéreo apresenta-se como uma das principais conclusões de vários relatórios internacionais, dos quais destacamos o *Global Report on Aviation*, produzido pela UNWTO, onde podemos mesmo ler: “*Without airlines some continents, many countries, regions, and islands would have remained inaccessible for most of us and even established destinations would have had far fewer tourists*” (UNWTO, 2012a: 18). Conforme vimos anteriormente, dados atualizados da OMT mostram que o transporte aéreo já é responsável por 54% das chegadas de turistas internacionais (UNWTO, 2016b). A acompanhar o crescimento de novas rotas, consolidam-se as mais tradicionais, baixando o custo das tarifas, desenvolvem-se as infraestruturas aeroportuárias e florescem outros negócios à volta do setor aéreo, como por exemplo, a restauração, a hotelaria e uma série de outras oportunidades de investimento, com o objetivo de responder à procura turística. Em alguns casos, em particular para países em vias de desenvolvimento, as ligações aéreas constituem o principal sustento das comunidades, apresentando-se vitais para a economia.

Para melhor compreender os principais indicadores utilizados pela indústria aérea<sup>40</sup>, a ICAO, na sua qualidade de entidade reguladora internacional, tem vindo a definir regras não só operacionais mas também de natureza económica, para que os dados em análise possam ser aplicados e interpretados a nível internacional, permitindo, assim, análises comparativas (conforme Anexo 18).

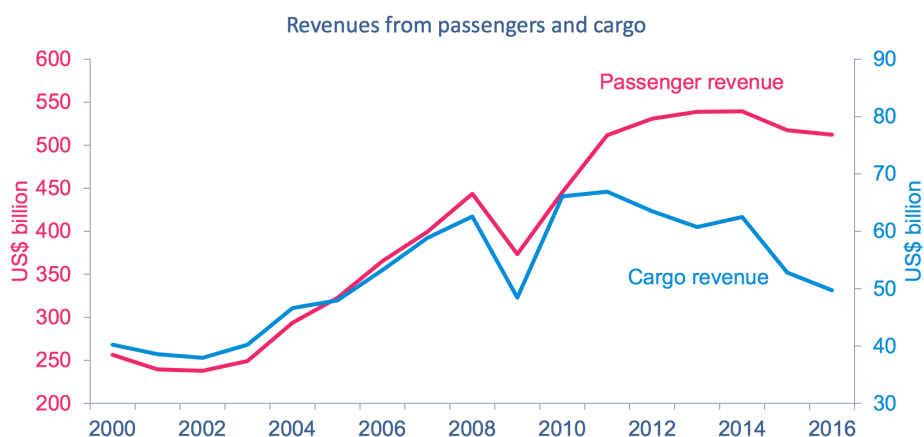
Esclarecida a terminologia, é curioso verificar que a indústria da aviação está assente num paradoxo onde se, por um lado, apresenta um rápido e contínuo crescimento dos seus serviços, por outro, as rentabilidades são marginais (DOGANIS, 2010). Efetivamente, apesar dos indicadores operacionais da indústria evidenciarem uma prosperidade ao longo dos anos, os indicadores de rentabilidade são surpreendentemente voláteis apresentando resultados extremamente baixos face ao risco e aos proveitos globais. De acordo com o relatório produzido pela IATA – *Outlook for airline markets and industry performance* – (IATA, 2016), o efeito da globalização encontra-se num momento de pausa, onde as trocas comerciais internacionais desaceleraram, sobretudo nas economias emergentes, colocando o mundo num patamar de crescimento económico baixo. Apesar deste cenário, a IATA prevê um crescimento forte da indústria aérea no que diz respeito aos RPK's<sup>41</sup>. No entanto, as receitas continuarão a apresentar resultados conservadores, sobretudo se diferenciarmos a carga do transporte de passageiros, conforme os dados apresentados no gráfico que a seguir de reproduz (Gráfico 12, da página seguinte).

---

<sup>40</sup> Cf. Anexo 18 – Principais termos usados na estatística da aviação civil

<sup>41</sup> Passenger Kilometres Performed

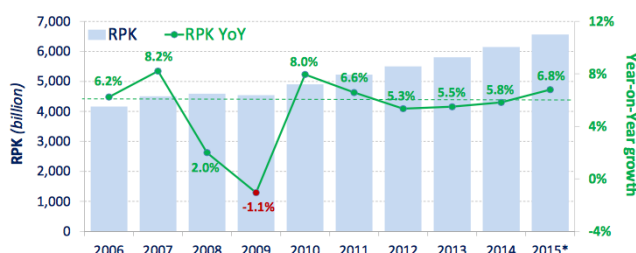
Gráfico 12: Comparação de proveitos de passageiros e carga



Fonte: Retirado de IATA (2016: 9)

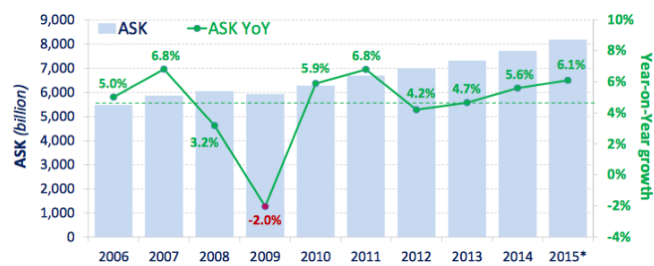
Por outro lado, e tendo em conta os dois gráficos apresentados de seguida, verificamos que os RPK's e os ASK's têm variado em valores muito próximos o que revela uma proporção adequada entre a procura e a oferta, nos últimos anos (Gráficos 13 e 14).

Gráfico 13: RPK (Procura) 2006-2015



Fonte: Retirado de ICAO (2015b:1)

Gráfico 14: ASK (Oferta) 2006-2015

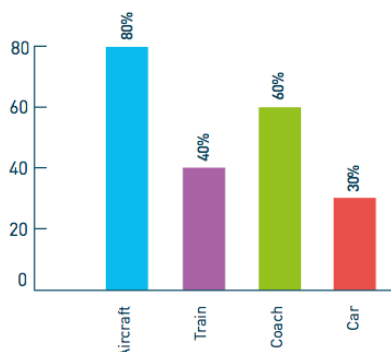


É igualmente possível inferir pela análise dos gráficos anteriormente expostos que o transporte mundial de passageiros cresceu em +6,8% no ano de 2015, representando +1% mais que no ano anterior (onde se situou nos +5,8%). O relatório da ICAO - 2015: *Air Transport Yearly Monitor* (ICAO, 2015b) - aponta como principal causa para o crescimento continuado da procura as baixas tarifas oferecidas pelas companhias aéreas, fruto da queda substancial do preço do petróleo. Do lado da oferta, o relatório revela ainda que este crescimento resulta de uma melhoria significativa do *Load Factor*. Com efeito, 2015 apresentou o nível mais elevado dos últimos 10 anos, chegando a atingir os 80,2%, situação que decorre de uma gestão mais eficaz dos lugares disponíveis para venda e a respetiva adequação às rotas operadas.

Em relação a este último facto, é talvez interessante verificar que o avião regista os maiores níveis de ocupação por assento quando comparado com outros meios de transporte, tal como se pode constatar pela leitura do gráfico apresentado na página seguinte (Gráfico 15). Esta circunstância permite mitigar o impacto ambiental que a indústria aérea representa a nível mundial. Aliás, em 2015, os números comprovaram que as operações aéreas são apenas responsáveis por 2% do total das emissões de dióxido de carbono (ATAG, 2016). Ainda assim,

a indústria compromete-se a desenvolver nova tecnologia, mais eficiente, assente em energias sustentáveis.

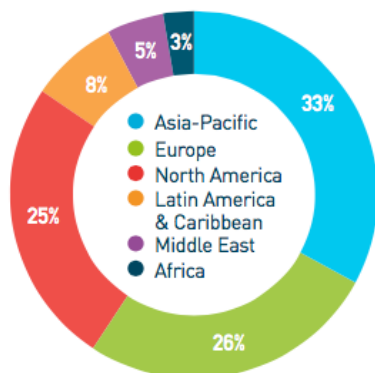
Gráfico 15: Ocupação de lugares por meio de transporte



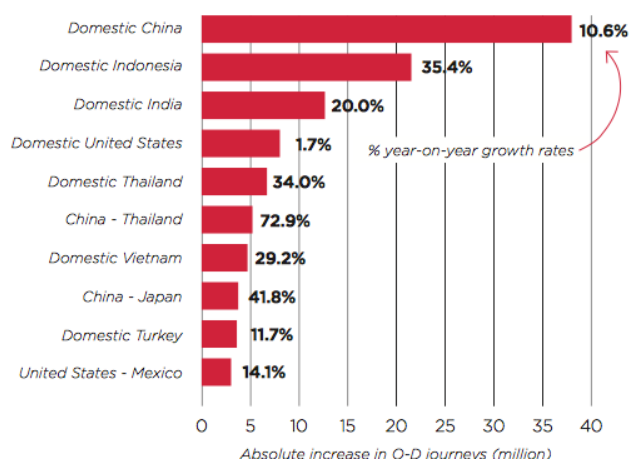
Fonte: Retirado de ATAG (2016: 8)

Uma análise mais focada por região no que diz respeito ao transporte de passageiros leva-nos a concluir que o centro de gravidade da aviação continua a pender para leste, apesar dos sinais de abrandamento da economia chinesa. Ainda assim, o mercado interno chinês de transporte de passageiros conheceu o maior aumento no número de viagens realizadas em 2015, com mais 36 milhões de passageiros transportados em relação a 2014, conforme se pode constatar pela análise dos gráficos a seguir apresentados (Gráfico 16).

Gráfico 16: Transporte de passageiros por região 2015



Fonte: Retirado de ATAG (2016: 5)



Fonte: Retirado de IATA (2016: 11)

Do exposto, e tendo por referência os relatórios anuais da IATA, do ATAG e da ICAO respeitantes ao ano de 2015, devem-se reter como principais conclusões e tendências futuras as seguintes:

- I. Durante o ano de 2015 foram transportados 3.5 biliões de passageiros a nível global, o que representou um aumento de 240 milhões quando comparado com o ano anterior;

- II. O preço do petróleo continuou a cair durante ano de 2015 (tendência verificada desde 2014), tendo-se registado o valor mais baixo do barril de petróleo dos últimos 11 anos (cerca de \$48 USD o barril), permitindo ajustar o preço das tarifas aéreas;
- III. 2015 representou um ano forte para as receitas na indústria, com \$35.3 USD bilhões gerados. No entanto, as margens de lucro são ainda magras quando comparadas com outras indústrias;
- IV. Em termos globais, a indústria do transporte aéreo é responsável por mais de 62 milhões de empregos, contribuindo com \$2.7 trilhões de USD para o PIB mundial;
- V. O transporte aéreo é crucial para o comércio internacional e tem um papel crítico no turismo. A IATA estimou o valor do comércio internacional despachado por via aérea em \$5.7 USD trilhões, durante o ano de 2015, e os gastos dos turistas em \$620 USD bilhões quando viajam por ar;
- VI. O crescimento exponencial nas chegadas internacionais de turistas não teria sido possível sem o desenvolvimento e inovação da indústria aérea. Nos próximos 20 anos estima-se um crescimento anual de 3,3% nas chegadas internacionais. As estratégias para o sucesso, de acordo com a UNWTO, passam pela criação de parcerias entre os diferentes *stakeholders* de modo a intensificar o turismo, a criação de novas rotas e o desenvolvimento de mercados e destinos;
- VII. A liberalização do transporte aéreo, com a adoção de políticas *open skies*, tem vindo a diminuir o protecionismo e as barreiras entre países, contribuindo, por exemplo, na União Europeia, para uma diminuição das tarifas aéreas e encorajando ao crescimento das *Low Cost*. Os consumidores passaram a ter maior escolha e a gestão comercial das companhias aéreas foi revolucionada. O impacto positivo desta política vem descrito no relatório global da UNWTO que cita o caso do Porto, descrevendo como o número de passageiros que passaram pelo seu aeroporto duplicou nos últimos 6 anos, de 3 para 6 milhões;
- VIII. As questões de segurança (*safety*) continuarão a ser a prioridade número um para a indústria que procura estratégias de prevenção cada vez mais eficazes. Em 2015, registaram-se 68 acidentes (considerando todos os tipos de aeronaves), contra os 77 verificados no ano anterior, o que se traduziu em 136<sup>42</sup> fatalidades em 2015 num total de 3.5 bilhões de passageiros transportados. Por outro lado, os procedimentos relativos à segurança (*security*), apesar de serem da responsabilidade dos governos, obrigaram a indústria aérea a criar mecanismos e métodos de avaliação de riscos e ameaças com o objetivo último de manter os seus passageiros e carga seguros. O ataque ao aeroporto de Bruxelas, em Março de 2016, relembrou ao mundo que a ameaça terrorista faz parte do quotidiano da vida atual e que nenhuma parte do globo a ela está imune, colocando a aviação como alvo especial.

---

<sup>42</sup> Os números aqui apresentados não contemplaram a destruição deliberada por parte do piloto suicida da Germanwings, voo 9525, nem aquilo que se crê ter sido um ato terrorista contra a Metrojet, voo 9268. Destes dois acontecimentos resultaram a morte de 374 passageiros e tripulação.

### 4.3.1. Os aeroportos

A secção anterior foi dedicada a uma caracterização generalista dos principais indicadores da indústria aérea, considerada no seu todo. No entanto, parece-nos determinante para o enriquecimento da presente investigação descrever com maior pormenor o setor aeroportuário, fazendo pontes e relações com o fenómeno turístico e com a indústria aérea.

Assim, e apesar das incertezas económicas que se vivem, os dados mais recentes disponíveis sobre a indústria aeroportuária (referentes a 2014)<sup>43</sup> denotam que as receitas aeronáuticas e não-aeronáuticas cresceram 8,2% em 2014, quando comparadas com o ano anterior, atingindo os \$142.5 biliões USD (ACI, 2015b). No entanto, e conforme se pode constatar pela leitura do quadro a seguir apresentado (Quadro 26), os custos também aumentaram, sendo que em alguns mercados, os custos cresceram mais depressa que as receitas.

Quadro 26: Receitas e custos da indústria aeroportuária

Region	Total revenue	2014/2013 % change	Aero-nautical revenue	2014/2013 % change	Non-aero-nautical revenue and non-operating revenue	2013/2012 % change	Total cost (operating + capital costs)	2013/2012 % change
Africa	3,000	17.0%	2,100	18.8%	900	12.8%	2,000	2.2%
Asia-Pacific	41,800	8.3%	20,600	10.2%	21,200	6.3%	27,200	9.4%
Europe	50,800	7.0%	30,100	7.8%	20,700	5.8%	41,300	4.3%
LAC*	8,100	25.9%	4,800	17.1%	3,300	38.7%	6,500	29.4%
Middle East	10,900	13.0%	5,200	11.8%	5,700	14.2%	9,100	12.3%
North America	27,900	4.8%	14,500	6.8%	13,400	2.4%	25,100	5.3%
<b>World</b>	<b>142,500</b>	<b>8.2%</b>	<b>77,300</b>	<b>9.1%</b>	<b>65,200</b>	<b>7.2%</b>	<b>111,200</b>	<b>7.3%</b>

\*LAC refers to Latin America-Caribbean

Fonte: Retirado de ACI (2015b: 15)

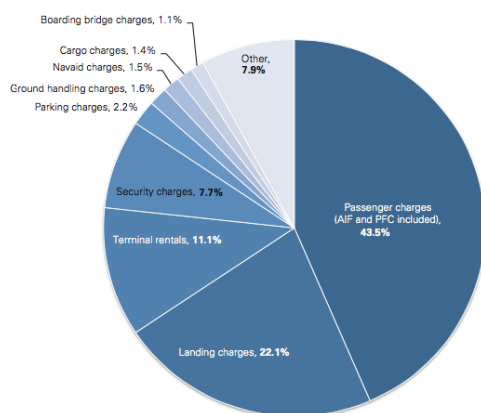
A nível regional, os aeroportos europeus continuam a apresentar a melhor proporção nas receitas globais (36%), seguidos pela região Ásia-Pacífico (29%) e o Norte da América (19%).

As receitas puramente aeronáuticas foram sempre superiores às receitas não-aeronáuticas, apesar de termos assistido a um aumento destas nos últimos anos. O crescimento constante da procura pelo transporte aéreo, a abertura de novas rotas, particularmente nos mercados emergentes, e a capacidade de resposta ao aumento do número de passageiros transportados (relação entre os RPK's e os ASK's, conforme analisado na secção anterior) teve como consequência um aumento das receitas aeronáuticas. O gráfico a seguir reproduzido

<sup>43</sup> Cf. Anexo 19 – Principais indicadores da indústria aeroportuária

(Gráfico 17) mostra em pormenor a distribuição das receitas aeronáuticas, durante o ano 2014, pelas suas principais componentes.

Gráfico 17: Distribuição das receitas aeronáuticas (2014)



Fonte: Retirado de ACI (2015b: 17)

Podemos verificar que a grande fatia das receitas aeronáuticas provem das taxas cobradas a passageiros, as quais aumentaram em mais de 10% em 2014, quando comparadas com o ano anterior.

Do lado das receitas não-aeronáuticas, a nível global, a concessão de lojas a retalho constitui a maior fonte de rendimento, representando 28% do total das receitas não-aeronáuticas, imediatamente seguidas pela exploração de parques de estacionamento (22%)<sup>44</sup>.

No que diz respeito à análise dos custos, durante o ano de 2014, os custos totais aumentaram em 7,3%, havendo variações de região para região (no Norte da América registou-se um aumento de 5,3%, enquanto a Europa teve um aumento mais moderado situando-se nos 4,3%). A principal componente dos custos operacionais – despesas com pessoal – também acompanhou esta tendência, aumentando em 7,5%.

Apesar de a maioria dos aeroportos apresentar prejuízos líquidos, a indústria aeroportuária, de uma maneira geral, mantém-se rentável, gerando margens líquidas de 16%, de acordo com o Relatório Anual 2015 divulgado pelo ACI (ACI, 2015b). Mesmo considerando a incerteza económica na Europa e os riscos geopolíticos no Médio Oriente e na África Ocidental, o transporte de passageiros, através dos maiores aeroportos mundiais, apresentou uma taxa de crescimento de 6%, em 2015.

<sup>44</sup> Estas referências às receitas não-aeronáuticas podem ser complementadas com a leitura do Quadro 5, apresentado na Secção 2.2.2., onde estão descritas as várias componentes das receitas não-aeronáuticas por região.

### 4.3.2. O Aeroporto Humberto Delgado

Em Portugal, de uma forma geral, o aumento do tráfego de passageiros beneficiou não só da recuperação gradual da economia, mas também do aumento da oferta de novas companhias aéreas, de novos mercados, do desenvolvimento significativo da procura turística, a par com o crescimento ao nível dos segmentos de procura relacionados com a emigração.

Em 2015, o crescimento do número de passageiros em Portugal registou os melhores resultados da Europa, confirmando a atratividade das diferentes regiões do país. A mudança gradual na gestão aeroportuária também poderá ter contribuído para este aumento tornando os diferentes aeroportos mais eficientes através do novo sistema de incentivos ao desenvolvimento de rotas, o qual permitiu adaptar as características de cada um dos aeroportos e regiões do país à sazonalidade e à capacidade das infraestruturas. Segundo dados da ANA, concretizou-se a abertura de 26 novas rotas e 11 novas companhias aéreas iniciaram voos regulares (ANA, 2016a).

O aeroporto Humberto Delgado, também conhecido por Aeroporto de Lisboa (designado pelo código IATA por LIS, e pelo código ICAO por LPPT), atingiu pela primeira vez os 20 milhões de passageiros servidos em 2015 (Gráfico 18), representando um crescimento de 10,7% face ao ano anterior (ANA, 2016a) de um total de 35.719.458 de passageiros regulares e não regulares transportados nos aeroportos portugueses<sup>45</sup> (ANAC, 2016a).

Gráfico 18: Total Acumulado de passageiros no Aeroporto de Lisboa (2015)



Fonte: Retirado de ANAC (2016a: 26)

No que diz respeito aos movimentos aeroportuários, 2015 apresentou um total acumulado de 344.650, dos quais 165.153 se realizaram no Aeroporto de Lisboa, conforme se pode observar pelo gráfico a seguir representado na página seguinte (Gráfico 19). A distribuição dos movimentos ao longo do dia foi muito similar ao ano anterior, tendo-se desenrolado o período normal de atividade entre as 5 horas e a 1 hora do dia seguinte, atingindo o primeiro pico diário entre as 8 e as 9 horas.

<sup>45</sup> Os aeroportos considerados foram os seguintes: Lisboa – Aeroporto Humberto Delgado; Porto – Francisco Sá Carneiro; Faro; Funchal – Santa Catarina; Porto Santo Airport; Ponta Delgada – João Paulo II; Horta; Terceira; Santa Maria Internacional Airport; Graciosa; São Jorge; Pico; Flores; Corvo; Beja; Cascais – Tires.

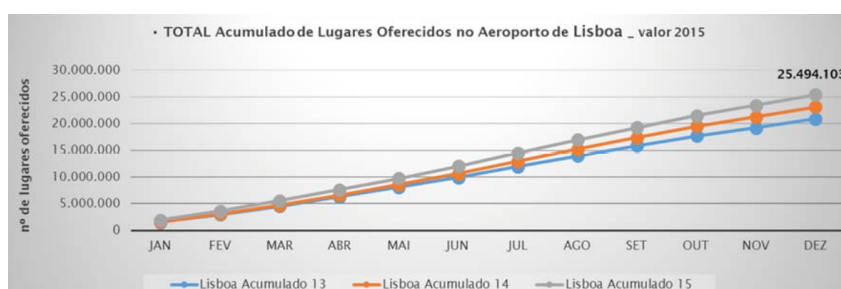
Gráfico 19: Total Acumulado de movimentos no aeroporto de Lisboa (2015)



Fonte: Retirado de ANAC (2016a: 26)

Em matéria de lugares oferecidos, o Aeroporto de Lisboa contou com 25.494.103, conforme se pode constatar pela análise do gráfico a seguir representado (Gráfico 20).

Gráfico 20: Total Acumulado de lugares oferecidos no aeroporto de Lisboa (2015)



Fonte: Retirado de ANAC (2016a: 18)

Durante o ano de 2015, a ANA decidiu apostar fortemente no negócio da não aviação, cujos proveitos representaram cerca de 26% do volume de negócios, traduzidos num aumento de 11,4% face a 2014. O negócio de retalho detém o maior peso nos proveitos da não aviação, com 58%. No aeroporto de Lisboa foram feitos alguns investimentos de modo a potenciar estas receitas, passando, desde logo, pela reconfiguração das áreas comerciais, nomeadamente com a abertura do novo *foodcourt*. O novo modelo de gestão passou também pela otimização das receitas geradas no âmbito de processos de seleção de novos titulares de licenças ou renegociação das mesmas. Finalmente, assistiu-se a uma maximização dos níveis de ocupação das áreas de retalho disponíveis para comercialização. Ao nível do negócio imobiliário destaca-se a obtenção dos licenciamentos para a construção e exploração de uma segunda unidade hoteleira no aeroporto de Lisboa. Foi, no entanto, o negócio do *rent-a-car* que apresentou um maior aumento dos negócios da não aviação (17,9% face a 2014). Ao nível dos serviços destaca-se a abertura do novo *lounge* da ANA no aeroporto de Lisboa que visa proporcionar aos passageiros uma nova área de qualidade.



#### 4.4. O Turismo de Negócios

Importa, em primeiro lugar, recordar, ainda que de forma muito sucinta, a temática abordada na Secção 2.3.2. acerca da segmentação do Turismo de Negócios. Com efeito, o Turismo de Negócios serve para definir o setor na sua totalidade, ao que alguns autores apelidaram de “conceito chapéu” por abranger as componentes da oferta e da procura. Relembrando a Figura 4, o lado da procura pode ainda subdividir-se em viagens de carácter individual e viagens de carácter coletivo, organizadas em grupo, o que se denominou de *Meetings Industry* (reuniões, exposições/feiras, incentivos, hospitalidade corporativa, entre outros eventos). Como tivemos oportunidade de verificar no momento da revisão da literatura, a informação existente sobre o Turismo de Negócios está bastante fragmentada, a nível conceptual. Também a nível estatístico nos deparámos com o mesmo problema, encontrando informação muito dispersa e heterogénea, característica da própria essência dos eventos de negócios.

Para efeitos da presente investigação, e apesar da importância da vertente individual, iremos considerar a vertente coletiva ou a *Meetings Industry*, analisando com mais detalhe o mercado das reuniões em Portugal, estreitando, assim, a pesquisa.

##### 4.4.1. O mercado internacional de reuniões

A OMT define o conceito de reunião, enquanto segmento específico da MI, como um encontro de um grupo de pessoas num determinado local, para conferenciar ou desenvolver alguma atividade específica. Os objetivos fundamentais das reuniões são a motivação dos participantes e a condução dos negócios. A frequência pode ser pontual/esporádica ou de acordo com um padrão definido, como por exemplo, as assembleias gerais anuais. Devem ter uma duração mínima de quatro horas e no mínimo 10 participantes. Ainda quanto ao número de participantes, a OMT classifica i) de pequena dimensão as reuniões entre cerca de 10 e 300 participantes; ii) de média dimensão as reuniões entre cerca de 300 e 1.000 participantes e iii) de grande dimensão as reuniões com mais de 1.000 participantes (UNWTO, 2006). As reuniões podem ainda assumir variadas denominações, as quais remetemos para o Anexo 6, juntamente com uma breve descrição.

Em Portugal, a visão estratégica traçada para o desenvolvimento do mercado das reuniões internacionais cedo foi assumida pelo poder político através da segmentação por tipologia de reunião (PENT, MEE, 2006) que a seguir se reproduz (Quadro 27, da página seguinte). A qualificação de infraestruturas e estruturas de suporte, o reforço da captação proativa de eventos e o desenvolvimento criativo da oferta, são apenas algumas das medidas apresentadas no PENT com o intuito de desenvolver o Turismo de Negócios em Portugal, e particularmente na cidade de Lisboa.

REUNIÕES INTERNACIONAIS	
REUNIÕES CORPORATIVAS	REUNIÕES ASSOCIATIVAS
Reuniões	Congressos e convenções
Viagens de incentivo	Feiras e exposições
Departamento da própria empresa/ recetivo	Associação/ organismo governamental ou não
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre 20 e 50 participantes</li> <li>▪ Têm lugar em hotéis e centros de congressos</li> <li>▪ Processo de decisão relativamente rápido</li> <li>▪ O destino pode ser repetido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habitualmente não ultrapassamos 500 participantes mas por vezes atingem 2.000 a 3.000 ou mais</li> <li>▪ Têm lugar em centros de congressos</li> <li>▪ O processo de decisão é longo e complexo</li> <li>▪ O processo de preparação é prolongado</li> <li>▪ Repete-se com intervalos regulares mas o destino vai-se alterando</li> </ul>

Fonte: Retirado de PENT, (MEI, 2006: 13)

#### 4.4.1.1. O mercado das reuniões associativas

É ao nível do mercado das reuniões associativas internacionais que existe mais informação, com dados e relatórios publicados, apesar de ainda assim se verificarem diferenças conceptuais nas organizações que produzem esses elementos que se prendem com critérios mais ou menos abrangentes e que englobam uma maior ou menor representatividade do mercado. Para efeitos da presente dissertação, optámos por utilizar predominantemente as estatísticas apresentadas pela ICCA nos seus relatórios anuais, por ser uma organização de referência mundial no setor e por oferecer os dados mais atualizados.

Apresentamos de seguida os principais dados extraídos do Relatório Estatístico Anual 2015 da ICCA, com interesse e relevância particulares para a temática em investigação (ICCA, 2016):

- Foi realizado um total de 12.078 reuniões a nível mundial, surgindo em primeiro lugar os EUA com 925 reuniões, seguidos pela Alemanha e Reino Unido, com 667 e 582 reuniões respetivamente;
- Portugal ocupou a 12ª posição no *ranking* mundial, com 278 reuniões realizadas, enquanto que Espanha se encontra na 4ª posição, com 572 reuniões efetuadas;
- Lisboa situou-se no 9º lugar do *ranking* mundial, com 145 reuniões realizadas, enquanto Berlim, Paris e Barcelona ocupam as três primeiras posições;
- No *ranking* europeu, Portugal ficou em 7º lugar e Lisboa em 8º.

É ainda pertinente, e útil, fazer uma análise comparativa entre os anos de 2014 e 2015, permitindo, assim, traçar uma evolução e avançar com algumas tendências para o setor:

- O total de reuniões realizadas a nível mundial tem vindo a aumentar apresentando uma variação percentual de +4,98% em relação a 2014 (12.078 reuniões realizadas em 2015 contra 11.505 em 2014), permitindo concluir que o crescimento do mercado se apresenta positivo;
- Portugal subiu de posição no *ranking* mundial aproximando-se cada vez mais do *Top Ten* (de 15º lugar em 2014, avançou para o 12º em 2015);
- A cidade de Lisboa também subiu de posição no *ranking* mundial quando comparado com o ano anterior (de 12º lugar e 109 reuniões realizadas em 2014 para 9º lugar em 2015 com 145 reuniões realizadas);
- A Europa continua a ser a região mais representativa para a realização de reuniões, com 54% do total das reuniões realizadas a nível mundial, apesar dos *meeting planners* apresentarem sinais de quererem começar a explorar destinos emergentes;
- No *ranking* europeu, Portugal confirmou uma evolução positiva subindo de 9º lugar em 2014 para 7º em 2015; Lisboa acompanhou esta subida passando de 11º em 2014 para 8º lugar em 2015.

Verificados os grandes números do setor, e tendo em conta a relevância que o mercado das reuniões associativas tem para Portugal, e particularmente para a cidade de Lisboa, esta análise não ficaria completa se não se dedicasse alguma atenção ao perfil do turista de reuniões que é caracterizado, desde logo, como um público com elevados níveis de exigência, e com características e necessidades muito específicas. Assim, pareceu-nos interessante e enriquecedor apresentar as principais conclusões do estudo desenvolvido pelo Observatório do Turismo de Lisboa (ATL, 2015) quando realizou o “*Inquérito ao Congressista 2015*”, no Centro de Congressos de Lisboa (CCL):

- Relativamente ao país de residência dos congressistas, o Reino Unido ocupa o primeiro lugar, com 12,3%, seguido pela Espanha, com 10,2%;
- Dos congressistas que se deslocam à cidade de Lisboa, o sexo masculino continuou a ser predominante entre os inquiridos (77,3% contra 22,7% do sexo feminino);
- No que diz respeito à faixa etária, constatou-se que se deslocam mais homens entre os 36 e os 45 anos, e mulheres entre os 26 e os 35 anos de idade;
- A propósito do nível de habilitações literárias, 75,2% dos entrevistados possui uma pós-graduação, mestrado ou doutoramento;
- O alojamento preferido recaiu sobre os estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas, com 58,6%, tendo a totalidade dos entrevistados ficado alojada em Lisboa;
- 99,9% dos congressistas chegou a Lisboa por via aérea, sendo a TAP a companhia aérea mais utilizada pelos participantes, com 36,6%, seguida pela Lufthansa (8,2%) e pela Iberia (7,6%). Curiosamente, a utilização das companhias *low-cost* decresceu ligeiramente passando para 12,5% face aos 13,2% de 2014;

- 7,1% dos congressistas tem a intenção de permanecer em Lisboa para além da duração do congresso a que se encontra a assistir, tendência negativa se comparada com 2014, onde a percentagem atingia os 16,4%;
- Também em relação a viajar sozinho ou acompanhado, registou-se um aumento dos congressistas que se deslocaram sozinhos (53,7%) comparativamente a 2014 (44,3%);
- A estadia média dos congressistas foi de 3,8 dias contra os 3,9 dias registados em 2014;
- No que concerne aos gastos efetuados pelos participantes, obteve-se uma despesa média por participante na ordem dos 1.696,27€;
- Quanto à avaliação dos congressistas, o critério mais valorizado foi o da funcionalidade do equipamento de apoio no espaço do congresso e a qualidade dos equipamentos do local do mesmo.

A juntar aos pontos atrás referidos, e como apontamento conclusivo, resta apenas analisar as principais áreas de atividade geradoras de reuniões. Tanto a ICCA (ICCA, 2013a) como a UNWTO (UNWTO, 2014) consideram as Ciências Médicas como o principal setor impulsionador de reuniões associativas internacionais, apesar de começar a perder terreno para os assuntos tecnológicos que ganham cada vez mais participantes de ano para ano. Dentro das Ciências Médicas, é a área farmacêutica que produz mais reuniões deste tipo, tendo sido precisamente por esse motivo que a investigação, por meio de inquérito, se direccionou para esta população, conforme verificaremos no capítulo seguinte, dedicado ao tratamento das fontes primárias.

#### 4.4.1.2. O mercado das reuniões empresariais

No que respeita a reuniões corporativas (ou empresariais) internacionais, a informação estatística é, por um lado, extremamente escassa a nível internacional, e por outro, a informação existente por países é feita por estimativas do volume representativo da atividade. Estas reuniões são, com efeito, muito difíceis de contabilizar devido às suas próprias características específicas, inviabilizando, assim, um tratamento estatístico real e rigoroso.

De qualquer forma, os dados que a seguir apresentamos foram obtidos a partir do estudo levado a cabo pela THR (*Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A.*) para o Turismo de Portugal (MEI, 2006). Sempre que possível, as tendências e estimativas aqui apresentadas foram corrigidas ou completadas por dados mais atualizados de organismos de outros países.

Estima-se que, em média, 60% das reuniões celebradas em cada país são de carácter corporativo ou empresarial e 30% destas têm lugar fora do país, gerando um volume de cerca de um milhão de reuniões deste tipo na Europa (MEI, 2006). Já de acordo com o relatório *The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy 2012*, encomendado pelo Convention Industry Council à consultora PricewaterhouseCoopers, estima-se que se realizaram 1.8 milhões de reuniões nos EUA durante o ano 2012, com cerca de 225 milhões de participantes. Daquele

total de reuniões, 1.298 milhões foram de cariz corporativo (CONVENTION INDUSTRY COUNCIL, 2014)

Os principais setores que geraram reuniões corporativas foram os setores Médico-Farmacêutico com 23%, seguido pela Indústria com 18%, os Serviços Financeiros e Tecnologias de Comunicação e Informação, com 17% e 15% respetivamente (MEI, 2006).

Outros dados importantes a ter em consideração prendem-se, desde logo, com a frequência e dimensão das reuniões, onde se estima que, em média, cada companhia organize 7 reuniões ao ano, e quase todas as empresas já realizaram reuniões que não ultrapassem os 20 participantes, enquanto que, mais de metade agenda frequentemente reuniões entre os 20 e os 50 participantes, e praticamente metade já celebrou reuniões entre 50 a 100 participantes. 63% das reuniões têm lugar no próprio país da companhia, enquanto os restantes 37% se organizam fora do país da sede da empresa, utilizando-se maioritariamente hotéis urbanos para o efeito.

Segundo o relatório *Grass Roots Meetings Industry Report 2013*, a tendência registada no declínio do número de reuniões corporativas e na organização de eventos mais económicos, parece estar agora a inverter, verificando-se nos nossos dias um aumento efetivo de 5% no número de reuniões realizadas em 2012.

Os estudos publicados mais recentemente nesta área avançam com os seguintes dados e tendências (UK CONFERENCE AND MEETING SURVEY, 2016):

- Em 2015, houve um gasto direto estimado de £19.2 bilhões de libras originado por delegados em reuniões e conferências e organizadores de eventos, nos principais destinos;
- No mesmo ano, estimou-se a realização de 1.34 milhões eventos corporativos no Reino Unido, o que representou um aumento relativo a 2014, apesar do tamanho médio dos eventos ser de menor dimensão;
- A média de eventos por *venue*, em 2015, foi de 383, tendo representado o valor mais alto desde 2008, podendo-se, assim, confirmar uma tendência positiva na organização de eventos corporativos;
- A maioria dos eventos (61%) teve lugar em hotéis, no entanto, cerca de 20% realizou-se em *venues* fora do vulgar;
- A duração média dos eventos foi de 1,5 dias.

O mercado das reuniões *corporate* tem vindo também a registar preocupações ambientais, começando a ser mais sensível aos programas “verdes”. Um estudo levado a cabo pela *Benchmark Hospitality International* revelava que nas tendências para 2015, os orçamentos para a organização e gestão de eventos contemplavam um planeamento detalhado sobre programas *eco-friendly* (BENCHMARK HOSPITALITY INTERNATIONAL, 2015).

## Capítulo 5. Estudo empírico: tratamento das fontes primárias

### 5.1. Enquadramento

O presente capítulo tem por principal objetivo analisar e interpretar os dados recolhidos na investigação por meio de inquéritos. Ao longo do percurso metodológico, o desenho do questionário foi apresentado e delineado de modo a dar consistência às hipóteses em análise. Agora, é aqui exposto, em termos de resultados, de forma a enriquecer a investigação proposta.

Tendo em vista a prossecução dos objetivos a atingir, o estudo incidiu sobre uma amostra representativa dos turistas de reuniões do setor farmacêutico, com uma dimensão de 1500 inquéritos distribuídos quer a nível nacional quer a nível internacional (ora em português, ora em inglês), tendo sido possível reunir 141 questionários. Contudo, pelo facto de alguns destes não estarem de acordo com os critérios previamente estabelecidos<sup>46</sup>, restringiu-se a informação tratada a 134 respostas. O grupo Roche, multinacional de referência no setor da saúde, aceitou participar ativamente neste estudo, garantindo-se, no entanto, o anonimato de todas as respostas.

O período consagrado à recolha de dados iniciou-se em 20 de Julho de 2016 e terminou a 05 de Agosto de 2016, tendo-se obtido 39 respostas. O grau de adesão ao questionário foi o esperado por coincidir maioritariamente com o período de férias das grandes multinacionais do mundo ocidental, sentindo-se, por isso, a necessidade em lançar uma segunda fase compreendida entre 26 de Setembro de 2016 a 10 de Outubro de 2016. Os resultados aqui obtidos foram francamente superiores à fase anterior, atingindo-se as 102 respostas, beneficiando, com toda a certeza, do facto deste período corresponder ao normal arranque do setor.

Conforme mencionado anteriormente (Secção 3.2.7.1.), os dados foram recolhidos através da plataforma online Kwiksurveys, permitindo a sua análise posterior de forma quantitativa e objectiva, revelando as características e tendências presentes na amostra. Em relação ao tratamento estatístico dos questionários, os registos, após verificada a sua qualidade, foram exportados para uma base de dados em Excel, auxiliando, desta feita, na organização funcional da informação. Note-se, no entanto, que, de modo a simplificar a leitura e compreensão dos dados apresentados, se recorreu maioritariamente a representações gráficas ou tabelas.

Dada a extensão e diversidade da informação tratada, e com o intuito de facilitar a análise das variáveis, apresentamos os principais resultados repartidos por secções (conforme Quadro 17 já apontado no capítulo da metodologia). Acreditamos que esta sistematização ajudará a

---

<sup>46</sup> Com o intuito de se analisarem unicamente indivíduos que já tenham participado em alguma reunião ou congresso fora do país de residência, implicando necessariamente uma deslocação, o inquérito incluiu uma pergunta “filtro” (Questão 7) para detetar se o indivíduo tem ou não a informação desejada, o que implicou a redução das respostas a tratar para 134.

perceber a realidade do turismo de reuniões do lado da procura, esperando até que contribua para melhores opções estratégicas por parte dos *decision-makers*.

O corpo do inquérito encontra-se, assim, dividido em cinco partes distintas<sup>47</sup>. Na primeira, pretende-se fazer uma caracterização sociodemográfica do indivíduo através da recolha de variáveis como o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a atividade profissional e o país de residência (perguntas 1 a 7). A segunda parte do questionário refere-se à caracterização da estada do indivíduo quando este se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do país de residência (perguntas 8 a 13). Através destas perguntas visou-se recolher informação que permitisse posteriormente analisar potenciais correlações nas práticas dos turistas. Na terceira parte, as questões são colocadas com o propósito de avaliar a perceção que o indivíduo tem das infraestruturas e serviços aeroportuários e o respetivo grau da satisfação (perguntas 14 a 18). A quarta parte do questionário é, em si mesma, a resposta à hipótese 6, onde se pretende aferir se o aeroporto pode ser um *venue* para a realização de uma reunião ou congresso e, em caso afirmativo, quais as condições para a sua promoção (perguntas 19 a 21). Finalmente, o último bloco de questões tem por objetivo principal clarificar os atributos para a escolha de um destino, no contexto do turismo de reuniões (perguntas 22 a 24).

Os questionários, como já antes mencionado, enriquecerão a investigação proposta, na medida em que permitirão compreender e explicar, com maior conhecimento de causa, a realidade do lado da procura. O retrato aqui gizado parte, assim, de uma abordagem funcionalista que viabiliza a identificação de fatores críticos de sucesso, assente numa visão estratégica renovada e direcionada para assegurar as indispensáveis parcerias ao nível dos vários intervenientes.

## **5.2. Análise de dados: investigação por meio de inquéritos**

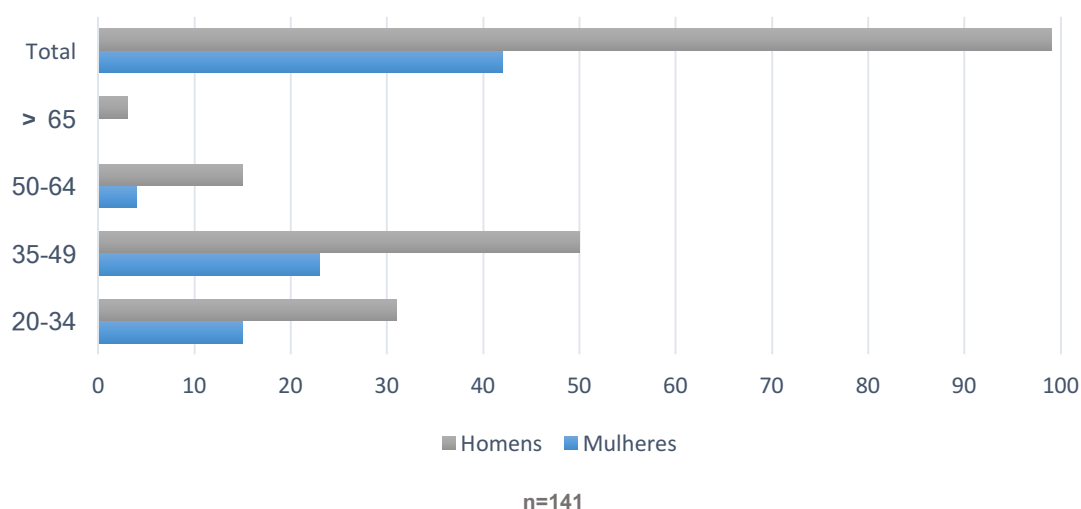
### **5.2.1. Secção I: Caracterização sociodemográfica do turista de reuniões**

Esta secção do inquérito tem como principal meta analisar o perfil da população em estudo. De acordo com os resultados obtidos, a amostra é composta por 141 indivíduos. No que concerne ao género, observa-se uma clara predominância do sexo masculino com 70% da amostra, para apenas 30% de inquiridos do sexo feminino. Não deixa de ser igualmente expressivo que 53% dos indivíduos tenham idades compreendidas entre os 35 e os 49 anos, seguidos por 31% entre os 20 e 34 anos. Os restantes ficam repartidos pelos 13%, correspondente a uma faixa etária dos 50 aos 64 anos, e pelos 2%, para indivíduos com mais de 65 anos. O gráfico da página seguinte ilustra bem os aspetos atrás referidos e permite destacar as posições de predominância (Gráfico 21).

---

<sup>47</sup> Cf. Anexo 20 - Resultados do inquérito

Gráfico 21: Distribuição por sexo e idade



Fonte: Produção própria

Em relação ao estado civil, os resultados mostram que a maioria da amostra (58%) é casada ou está em união de facto, seguida de 21% de divorciados e 19% de solteiros. Residualmente, encontramos uma amostra de 1%, correspondente a viúvos.

No que toca ao parâmetro avaliado sobre as habilitações literárias, cerca de 55% dos inquiridos possuem uma licenciatura, 24% uma pós-graduação ou um grau académico superior, e 19% frequência universitária. Apenas 1% da população em causa tem o ensino secundário, o que revela um conjunto de elementos com um elevado nível de instrução.

No que diz respeito ao processo identitário da atividade profissional<sup>48</sup>, aproximadamente 50% dos inquiridos pertence a um quadro médio e apenas 13% a um quadro superior. Os indivíduos remanescentes dividem-se entre técnicos especializados (28%) e assistentes administrativos (6%) ou outros (2%).

Apesar de o questionário ter sido difundido a nível global, a esmagadora maioria das respostas provém de indivíduos residentes em Portugal (119), não obstante se terem recolhido resultados em Espanha (7), Brasil (7) e Singapura (3). Com uma resposta apenas, obtiveram-se dados de indivíduos residentes em Hong Kong, Suíça, México e UAE.

No final desta secção, e conforme já foi referido, sentiu-se a necessidade de colocar uma pergunta-filtro, identificando 96% da população inquirida como tendo participado em alguma reunião ou congresso realizado fora do país de residência, contra 4% que nunca participara num evento deste género.

<sup>48</sup> Note-se que os inquéritos foram distribuídos por diretores gerais, diretores das áreas de Market Access & Farmacoeconomia, Vendas e Marketing, Qualidade e Serviço ao Cliente, *key accounts*, técnicos e assistentes administrativos.



### 5.2.2. Secção II: Caracterização da estada

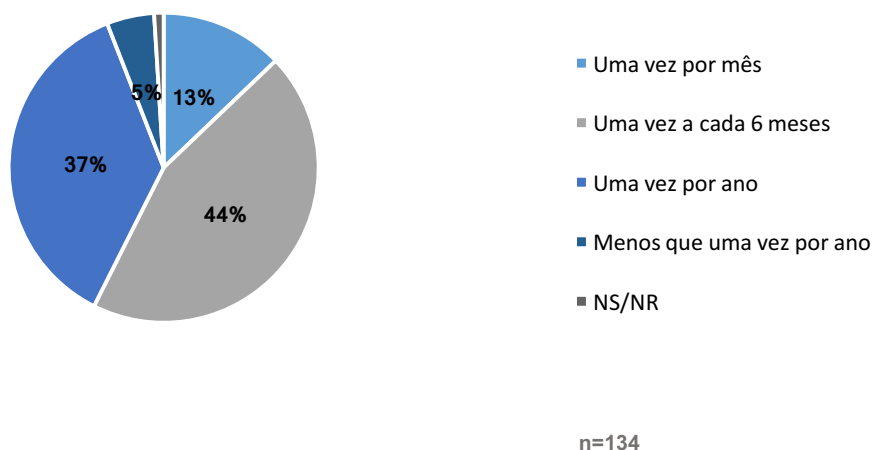
De forma a conhecer mais detalhadamente o perfil dos turistas de reuniões, achou-se necessário e útil, fazer uma caracterização da estada desta população quando se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do país de residência.

No momento da escolha do alojamento, trata-se de um grupo que na sua maioria parece revelar preferência por estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas (70%). 15% dos inquiridos optou pelo alojamento em hotéis de 3 estrelas, imediatamente seguidos de 14% que preferiu permanecer em hotéis de 5 estrelas.

Não deixa de ser interessante constatar que a grande maioria da amostra viaja habitualmente acompanhada por colegas de trabalho ou sozinha, existindo contudo, já uma percentagem algo significativa (37%) que prefere viajar com a presença do companheiro/a, ou com amigos (13%), ou até com crianças (11%), o que, através de uma lógica de inferência, nos leva a acreditar que poderá haver uma extensão do turismo de reuniões ao turismo de lazer. Os dados revelaram ainda que a duração média da estada se situa em 1-2 dias (64%), verificando-se uma diminuição desta percentagem na razão proporcional inversa (32% dos inquiridos permanece 3 a 4 dias, 3% fica 5 a 6 dias e apenas 1% se demora 7 dias ou mais).

Como se constata pelo gráfico reproduzido em baixo (Gráfico 22), a maioria dos inquiridos (45%) assiste, em média, a dois congressos ou reuniões por ano, diminuindo esta percentagem (37%) para aqueles que participam uma única vez por ano.

Gráfico 22: Média anual de deslocações



Fonte: Produção própria

No que diz respeito às despesas efetuadas pelos participantes em reuniões ou congressos foram tidos em linha de conta os seguintes elementos: transporte, inscrição no congresso, alojamento, deslocações, alimentação e outras despesas. Como seria de esperar a maioria (61%) não sabe ou não responde, o que pode eventualmente decorrer do facto das despesas terem sido suportadas por alguma entidade.

Por último, foi colocada a questão sobre o tipo de companhia aérea mais utilizada nas deslocações para reuniões ou congressos, assunto que tem particular interesse para o estudo aqui apresentado porque, de acordo com a revisão da literatura, as companhias aéreas de baixo custo estão normalmente associadas a um modelo de gestão aeroportuário pensado para terminais de passageiros muito básicos. Concluiu-se, então, que a esmagadora maioria dos inquiridos (88%) viaja em companhias aéreas tradicionais nas suas deslocações.

### 5.2.3. Secção III: Infraestrutura e serviços aeroportuários

A terceira secção do questionário visa compreender as preferências, o grau de satisfação e as práticas dos turistas inquiridos em relação à infraestrutura e serviços aeroportuários. Aqui, os turistas foram convidados a colocar por ordem de importância os atributos funcionais que consideraram mais relevantes num aeroporto, quando se deslocam em negócios. Os resultados revelaram que a sinalética é a característica mais significativa, seguida pela lotação das áreas de espera e os ecrãs de informação de voo. O embarque por ponte telescópica assume a quarta posição, à frente do balcão de informações. Curiosamente, a facilidade em efetuar ligações com outros voos foi considerada a qualidade de menor importância na análise desta categoria, o que permite extrapolar que a maioria da amostra tida em conta utiliza voos diretos (ponto-a-ponto) nas suas deslocações.

De seguida, foram colocadas duas questões que tinham como objetivo principal aferir, em primeiro lugar, o grau de satisfação relativo ao tempo médio gasto num terminal de aeroporto, e, em segundo, a satisfação relativa a uma série de serviços aqui oferecidos, considerados como os principais parâmetros a ser avaliados (conforme descrito no Quadro 16). Concluiu-se que a distância percorrida no terminal (com 56% de respostas), o tempo de espera na inspeção da segurança (que contou com 53% dos inquiridos) e o tempo de espera no controlo de passaportes (com 37% de respostas), foram os indicadores que apresentaram menor grau de satisfação (“Pouco satisfeito”) entre os turistas (Quadro 28). Valores mais positivos foram registados na rapidez da entrega da bagagem (46%) e no tempo de espera no check-in (44%), onde os inquiridos expressaram um grau de satisfação superior (“Satisfeito”). Por outro lado, não deixa igualmente de ser expressivo o nível de agrado relativo à qualidade de vários serviços oferecidos no terminal (“Satisfeito”), tais como: zona comercial (81%), carrinhos de bagagem disponíveis (76%), bancos e serviços financeiros (74%), variedade e qualidade dos restaurantes (73%) e acesso Wi-Fi (59%). Avaliação menos positiva recebeu o grau de satisfação em relação à disponibilidade e conforto das áreas de espera, onde 50% dos inquiridos se manifestou “Pouco satisfeito” (Quadro 29). Os quadros seguintes ilustram os aspetos atrás referidos e permitem destacar os resultados mais expressivos.

Quadro 28: Tempo médio gasto num aeroporto

	▼ Nada satisfeito	▼ Pouco satisfeito	▼ Satisfeito	▼ Muito satisfeito	▼ Não Aplicável	▼ NS / NR
● Tempo de espera no check-in	10 (7%)	41 (31%)	59 (44%)	8 (6%)	16 (12%)	0 (0%)
● Tempo de espera na inspeção da segurança	34 (25%)	71 (53%)	29 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
● Tempo de espera no controlo de passaportes, quando aplicável	36 (27%)	50 (37%)	33 (25%)	2 (1%)	8 (6%)	5 (4%)
● Distância percorrida no terminal	12 (9%)	75 (56%)	47 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
● Rapidez na entrega de bagagem	18 (13%)	24 (18%)	62 (46%)	24 (18%)	5 (4%)	1 (1%)

n=134

Fonte: Produção própria a partir de resultados da plataforma Kwiksveys

Quadro 29: Grau de satisfação dos serviços

	▼ Nada satisfeito	▼ Pouco satisfeito	▼ Satisfeito	▼ Muito satisfeito	▼ NS / NR
● Variedade e qualidade dos restaurantes	3 (2%)	28 (21%)	98 (73%)	3 (2%)	2 (1%)
● Acesso Wi-Fi em todo o terminal	14 (10%)	21 (16%)	79 (59%)	19 (14%)	1 (1%)
● Disponibilidade e conforto dos lounges	5 (4%)	14 (10%)	36 (27%)	2 (1%)	77 (57%)
● Caminhos de bagagem disponíveis	0 (0%)	2 (1%)	102 (76%)	26 (19%)	4 (3%)
● Disponibilidade de bancos e serviços financeiros	0 (0%)	5 (4%)	99 (74%)	22 (16%)	8 (6%)
● Disponibilidade e conforto das áreas de espera	14 (10%)	67 (50%)	52 (39%)	1 (1%)	0 (0%)
● Zona comercial	0 (0%)	16 (12%)	108 (81%)	10 (7%)	0 (0%)
● Parques de estacionamento	34 (25%)	7 (5%)	28 (21%)	2 (1%)	63 (47%)

n=134

Fonte: Produção própria a partir de resultados da plataforma Kwiksveys

Por forma a consolidar e tornar mais abrangente a interpretação, tomou-se a opção de solicitar uma avaliação do desempenho dos funcionários do aeroporto utilizado na última deslocação, procurando, assim, registar uma classificação mais completa da qualidade da oferta nos serviços prestados nas infraestruturas aeroportuárias, com base na opinião dos turistas de reuniões. Como conclusão principal, os parâmetros “cortesia” e “comunicação e compreensão da língua” obtiveram uma avaliação “Boa”, contando com 57% e 53% das respostas, respetivamente. No entanto, a “capacidade em resolver problemas” recebeu uma avaliação negativa, tendo sido classificada por 35% dos inquiridos como “Má”, indicando, assim, que existe uma larga margem de progressão.

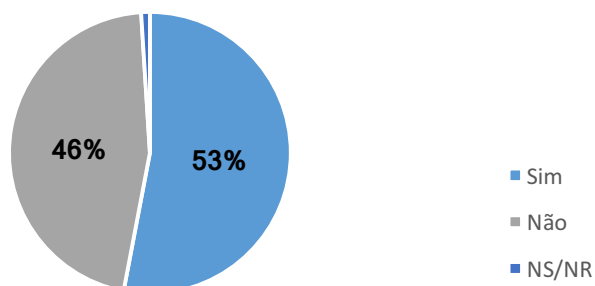
Das várias respostas obtidas para classificar o ambiente do aeroporto utilizado na última deslocação, os resultados mais surpreendentes encontram-se talvez, na avaliação da segurança do terminal. Com efeito, 65% da amostra considera-se segura no aeroporto mas se cruzarmos esta questão com o grau de satisfação relativo ao tempo de espera na inspeção da segurança, verificamos que 53% está pouco satisfeito. Paradoxalmente, o índice de segurança revelou produzir diferenças significativas quando tratado em diversas dimensões. Ainda em relação ao ambiente do último aeroporto visitado, a limpeza e o conforto do terminal obtiveram maioritariamente uma classificação “má”, com 65% das respostas apuradas.

#### 5.2.4. Secção IV: Condições para a realização de um congresso ou reunião internacionais no aeroporto

Com o objetivo de responder diretamente à questão se o aeroporto pode ser um *venue* para a realização de uma reunião internacional ou congresso, e poder, assim, proporcionar uma ferramenta decisional para uma visão inovadora do negócio, foi desenhada esta secção do inquérito. Pretende-se, assim, aferir se do lado da procura há espaço para uma ideia inovadora, conciliadora de novas estratégias ou campos de ação.

No universo da amostra observada, 53% dos inquiridos foi concordante, enquanto que 46% respondeu negativamente, como deriva da leitura do Gráfico 23. Apenas 1% parece não saber ou não responder à questão. Entre os principais fatores considerados imprescindíveis e que contribuíram para a maioria se ter manifestado positivamente, encontramos as salas de reuniões totalmente equipadas, seguidas do alojamento na área do aeroporto e espaços privativos para refeições (Gráfico 24, da página seguinte).

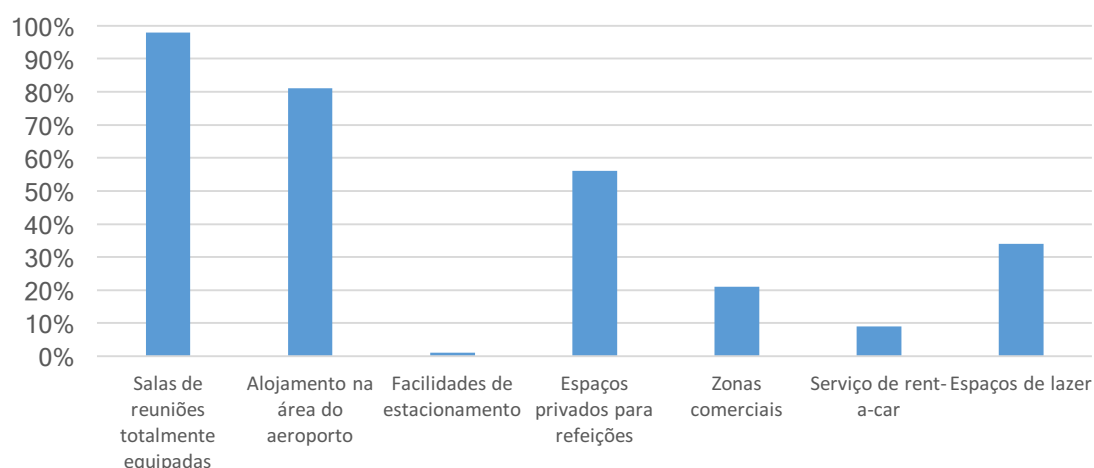
Gráfico 23: “Considera que um aeroporto pode ser o *venue* para uma reunião?”



n=134

Fonte: Produção própria

Gráfico 24: Serviços indispensáveis à realização de uma reunião ou congresso



n=80

Fonte: Produção própria

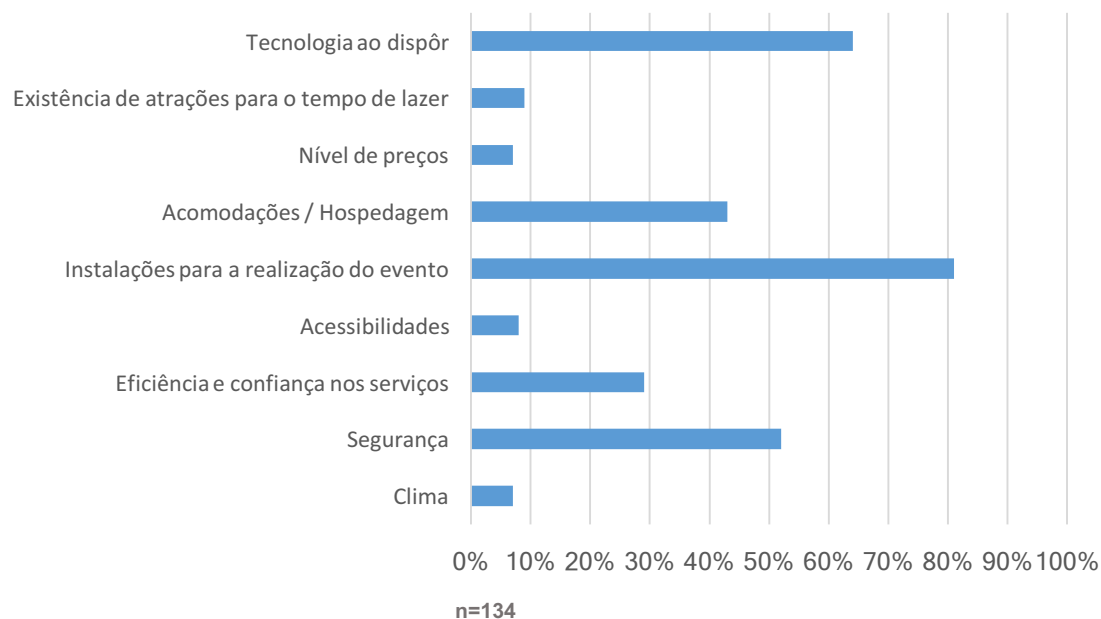
No entanto, se cruzarmos a questão principal - *“Considera que o aeroporto pode ser o venue para a realização de uma reunião internacional ou congresso?”* - com a última pergunta desta secção - *“Já alguma vez visitou um aeroporto cujo propósito não fosse o de viajar?”* - parece lícito concluir que a principal motivação para visitar um aeroporto é a deslocação em si mesma pois apenas 46% dos inquiridos já se deslocou a um aeroporto sem que o propósito não fosse o de viajar. Admitimos que a expressão dada a estas observações resulte do desconhecimento das contingências a que está sujeito o indivíduo no trajecto da definição de um produto complementar e inovador para a gestão aeroportuária. Se por um lado a maioria da amostra considera possível realizar uma reunião num aeroporto, por outro, só uma minoria já visitou esta infraestrutura com outro intuito que não fosse o de viajar.

### 5.2.5. Secção V: Atributos para a escolha de um destino

De modo a se aferir a percepção sobre os atributos mais valorizados na escolha de um destino do lado da procura, foi criada esta última parte do inquérito que permitirá extrapolar tendências justificativas do comportamento dos turistas de reuniões em função da realidade colocada pelos novos modelos de gestão aeroportuária e a aposta em receitas não aeronáuticas.

Do ponto de vista dos aspetos mais valorizados na escolha de um destino para a realização de reuniões internacionais ou congressos, a amostra revelou as suas preferências, conforme se pode constatar pela leitura do gráfico a seguir reproduzido (Gráfico 25, da página seguinte). As instalações para a realização do evento reúnem maior consenso, seguidas pela tecnologia ao dispôr. Sem surpresa, num mundo caracterizado por um terrorismo pós-moderno, as questões de segurança são colocadas à frente de aspetos como as acomodações ou a eficiência e confiança nos serviços, o que parece ser reflexo de uma consciencialização coletiva de um sentimento generalizado de insegurança em espaços deste tipo.

Gráfico 25: Aspectos valorizados na escolha de um destino



Fonte: Produção própria

Quando solicitada a informação de priorização dos atributos mais relevantes para a realização de uma reunião ou congresso, os inquiridos consideraram a quantidade e qualidade dos equipamentos específicos como sendo o índice mais importante, imediatamente seguido pelas comunicações. Curiosamente, a quantidade e qualidade das instalações gerais só surge em terceiro lugar, a par com a experiência e *know-how* do pessoal. Mais significativa foi a questão do preço surgir apenas em sétimo lugar, depois das refeições e das condições da zona envolvente, o que permite afirmar que na decisão final da escolha de um destino, estes turistas pesam pouco o fator financeiro em detrimento de outros atributos que consideram mais relevantes.

Clarificada a importância dos atributos, a última questão do inquérito pretende ser uma espécie de barómetro do presente que classifica a última experiência do indivíduo numa reunião internacional ou congresso. Assim, 63% da população inquirida considerou o evento coincidente com as expectativas iniciais, 21% acima das expectativas e apenas 16% abaixo das expectativas iniciais. Dos resultados obtidos, conclui-se que a maioria dos turistas de reuniões considera que as expectativas foram cumpridas, situando-se, desta feita, num quadro referencial onde os tradicionais atributos parecem bastar.

## Capítulo 6. Conclusões e Recomendações

Ao longo de todo o percurso investigativo procurámos encontrar o “equilíbrio justo” entre teorias, modelos teóricos e uma postura de abertura e de descoberta dada pela investigação no registo do trabalho de campo. Este equilíbrio é denominado por PAILLÉ & MUCCHIELLI como a “equação intelectual do investigador” (PAILLÉ *et al.*, 2016: 117) que sendo totalmente pessoal vem expressa de forma subliminar nas páginas que aqui se apresentam. Assim sendo, as escolhas feitas por toda a extensão desta dissertação tiveram sempre presentes a nossa história de vida, a nossa formação e a nossa profissão que, de certa maneira, moldaram a construção do roteiro investigativo e, consequentemente, os resultados obtidos.

O ponto de partida do nosso estudo baseou-se na premissa de que as infraestruturas aeroportuárias assumem hoje um novo posicionamento, deixando de ser encaradas na perspetiva tradicional. Neste sentido, os aeroportos desempenham um papel crítico nas necessidades do mercado, mais ainda quando falamos em competitividade e fidelização dos destinos turísticos.

Por outro lado, o turismo de reuniões assume uma importância cada vez maior para os aeroportos, destacando-se os novos padrões de consumo turístico que exigem modernas abordagens mais inovadoras e criativas, para assim se constituírem como uma verdadeira vantagem competitiva.

Por este motivo, defendemos que as estratégias de desenvolvimento e consolidação dos aeroportos se (re)centrem no cliente, satisfazendo as suas necessidades e expectativas, prestando um serviço baseado na excelência e na qualidade.

Retomando o foco deste estudo, desenvolvemos a nossa investigação em torno de dois eixos de análise: os aeroportos, enquanto parte integrante do sistema turístico, e o turismo de reuniões, como produto turístico. Foi nossa intenção articular estas duas realidades com o objetivo de avaliar o potencial que a infraestrutura aeroportuária representa no turismo de reuniões, onde a qualidade foi entendida como o denominador comum, por ser absolutamente transversal para as várias áreas do turismo. Acreditamos ainda que o aeroporto é uma importante força indutora de mudanças.

O interesse pela temática em conjunto com inúmeras pesquisas bibliográficas, algumas entrevistas exploratórias e um questionário por inquérito realizado do lado da procura, permitiram produzir um quadro de análise com utilidade para a atividade dos decisores institucionais do setor do turismo, constituindo-se como um fator indispensável de ajustamento à sua atuação. Simultaneamente, contribuíram para o enriquecimento do conhecimento científico.

Este capítulo tem pois por objetivo, apresentar as principais conclusões, fruto da análise, interpretação e discussão dos dados recolhidos ao longo da pesquisa, permitindo validar ou rejeitar as hipóteses em estudo.

## **6.1. Principais conclusões**

No decurso da nossa pesquisa procurámos reunir dados que nos permitissem dar resposta ao problema em estudo e às seis hipóteses de investigação, sem nunca perder de vista o objetivo principal, ou seja, clarificar a dinâmica na relação Aeroporto / Turismo de Reuniões e testar se esta interdependência, se verdadeira, poderia originar alterações na procura turística do destino “Lisboa”.

Importa pois revelar as principais conclusões, resultantes da aplicação do modelo de análise abordado na Secção 3.2.6., sem esquecer que o tratamento das diferentes hipóteses teve em consideração algumas limitações sentidas a vários níveis. Desde logo, devido ao carácter inovador da temática, a revisão da literatura obrigou a uma pesquisa parcelada por área pois as duas realidades aqui articuladas são tradicionalmente trabalhadas de forma separada. Depois, a falta de informação de índole estatística foi igualmente sentida como uma limitação, quer do lado da temática do turismo de reuniões, sobretudo no que diz respeito ao mercado das reuniões corporativas, quer do lado da temática dos aeroportos, principalmente por causa da nova política mais restritiva de acesso a dados estatísticos promovida pela ANA. Também ao nível das entrevistas exploratórias que se realizaram não foi possível reunir por parte de todas as testemunhas privilegiadas a informação qualitativa desejada. Por fim, a análise e tratamento dos resultados do inquérito por questionário teve em consideração as limitações decorrentes da própria amostra.

A validação das hipóteses, que a seguir se apresenta, teve como base as inerentes relações estabelecidas entre os vários conceitos do modelo teórico e os principais elementos da investigação (o binómio aeroportos / turismo de reuniões, examinado na perspetiva da qualidade).

### **Hipótese 1: A infraestrutura aeroportuária contribui para o desenvolvimento do turismo de reuniões.**

A primeira hipótese revelou-se ambiciosa pois tinha subjacentes, de forma mais ou menos direta, os quatro primeiros objetivos gerais da tese, apresentados no Quadro 15 (cap. Metodologia), o que lhe conferiu uma dimensão singularmente abrangente mas totalmente necessária à compreensão do fenómeno em estudo. Permitiu-nos, deste modo, enfatizar a importância que a infraestrutura aeroportuária desempenha atualmente no contexto do transporte aéreo e num destino turístico.



Segundo um ponto de vista puramente conceptual, a hipótese de uma relação positiva entre os aeroportos e o seu contributo para a promoção do turismo de reuniões é considerada válida, tomando como ponto de partida os vários estudos efetuados e resumidos no Quadro 19.

Efetivamente autores como GRAHAM (2006), PAGE & CONNEL (2006), ALMEIDA (2010), LOHAM & DUVAL (2011) ou BIEGER & WITTMER (2006) concluíram pela importância que os aeroportos desempenham para o desenvolvimento do turismo nos destinos. Mesmo para os autores com uma visão mais clássica, onde a infraestrutura aeroportuária não é especificamente mencionada, podemos inferir a forte interdependência entre o transporte aéreo e o turismo, concluindo-se, portanto por uma visão integrada dos setores em análise. Ficou aliás provado, de forma consensual, que os investigadores em turismo deixaram de encarar o aeroporto como um assunto complementar e secundário ao transporte aéreo, passando agora a ser tratado como uma infraestrutura essencial ao turismo, sendo, por isso, legítimo estender este entendimento ao turismo de reuniões.

Do lado da procura, as respostas ao inquérito realizado (perguntas 14 a 18) apontam as preferências, o grau de satisfação e as práticas dos turistas de reuniões no contexto aeroportuário, concluindo-se daí o contributo positivo dos aeroportos na potenciação do turismo de reuniões.

Conforme já apontado anteriormente (Secção 3.2.2.1.), o recurso às entrevistas exploratórias não serviu para verificar hipóteses mas permitiu reunir informação qualitativa que não podíamos deixar de incluir nestas conclusões, de forma a enriquecer os resultados<sup>49</sup>. Assim, sobre a hipótese em análise, todos os entrevistados se manifestaram assertivamente em relação à importância das parcerias entre os aeroportos e o setor turístico (pergunta 2), enfatizando particularmente a relevância que a “partilha de informação” entre os vários atores do sistema representa (entrevista 3) no desenvolvimento de “fluxos aéreos de acordo com o interesse turístico” (entrevista 2).

Nesta fase final do estudo é para nós uma certeza que a infraestrutura aeroportuária contribui claramente para o desenvolvimento do turismo de reuniões, considerando-se, assim, esta hipótese devidamente validada.

**Hipótese 2: O modelo de gestão adotado pelos aeroportos pode originar alterações na procura turística de uma região.**

A segunda hipótese formulada pressupunha um conhecimento mais técnico sobre os modelos de gestão aeroportuária mas fundamentalmente procurou validar a relação entre os aeroportos e a procura nos destinos turísticos.

Muita da investigação já desenvolvida e apresentada ao longo do capítulo 2 (Secções 2.2.2. e 2.3.3.) veio demonstrar a ligação direta entre o modelo de gestão aeroportuária e o seu

---

<sup>49</sup> Cf. Anexo 21 – Transcrição das entrevistas exploratórias

contributo para a procura turística de uma região. O exemplo mais notório prende-se com o reforço do tráfego aéreo das *low-cost* que obrigou a repensar o modelo de gestão aeroportuária, a nível europeu, onde o tipo de instalações e serviços é adaptado às características destas companhias aéreas (BELOBABA, 2009; PITT & BROWN, 2001). No entanto, a tendência futura, defendida pelo diretor geral do ACI Europa, parece ir no sentido de se esvaziar a questão do modelo de gestão aeroportuária pois as pressões de mercado serão cegas ao tipo de titularidade e consequentemente ao sistema de gestão praticado.

Esta hipótese, por revestir um caráter mais técnico, foi pouco explorada no inquérito realizado aos turistas de reuniões. Mas se tomarmos como referência o indicador do tipo de companhia aérea mais utilizada por estes turistas (pergunta 13), verificamos que a preferência recaiu em companhias aéreas tradicionais, o que, para a hipótese em estudo, poderá significar que a amostra inquirida prefere este tipo de companhia por utilizar aeroportos mais próximos das cidades onde são realizadas as reuniões ou congressos. Por outro lado, os indicadores respeitantes à exploração de atividades não aeronáuticas por parte da gestão aeroportuária (pergunta 16), são avaliados de forma positiva pelos turistas de reuniões, permitindo concluir que o modelo de gestão aeroportuária tem influência na procura turística.

A posição do painel de especialistas entrevistado evidenciou uma opinião coincidente à fundamentação conceptual, mostrando-se favorável à validação da hipótese. Alguns participantes são mesmo perentórios, avançando até com a criação de uma agência europeia do turismo com poderes mais alargados que permitisse coordenar, de forma eficaz, as questões da gestão aeroportuária e as regiões de turismo (entrevista 1, pergunta 6). Outros preferem referir o exemplo prático do aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto, “onde, claramente, o desenvolvimento daquela infraestrutura e a consequente abertura de novas rotas potenciou a divulgação e o progresso desta cidade enquanto destino turístico” (entrevista 2, pergunta 1).

Logo, considera-se esta hipótese validada, no contexto atual, admitindo-se que a mesma possa vir a sofrer alterações num futuro próximo, fruto da evolução própria da temática em apreço.

### **Hipótese 3: Existe uma relação direta entre os requisitos e as expectativas dos turistas de reuniões e a fidelização do destino.**

Com a presente hipótese pretendeu-se determinar os principais fatores que ajudassem a conhecer as características de um turista de reuniões, o seu perfil e motivações na escolha do destino.

Podemos afirmar que já existe uma base teórica sólida construída à volta do tema, destacando-se as obras de BUHALIS (2001), COOPER (1996) ou MORGAN & PRITCHARD (2004), onde são analisados fatores chave para potenciar a competitividade e a fidelização dos destinos. Conhecendo-se os comportamentos, o perfil e as motivações dos turistas de reuniões, identificam-se com facilidade os novos padrões de consumo ajustando-se, assim, abordagens

mais inovadoras à competitividade dos destinos. Em última análise, a satisfação do cliente trará consigo a fidelização do mesmo. Importa ainda fazer referência aos principais indicadores estatísticos (revistos no capítulo 4) que também corroboram a validação da presente hipótese, pelo menos, para o mercado das reuniões associativas internacionais, já que para as reuniões corporativas existem apenas estimativas. De qualquer forma, estes indicadores permitiram traçar as grandes tendências deste segmento de mercado, confirmando que existe uma relação entre os requisitos e as expectativas dos turistas de reuniões e a fidelização do destino.

A este nível importa recordar as respostas decorrentes do questionário efetuado (perguntas 22 e 23, Anexo 20) onde estão identificados os fatores, considerados mais relevantes por parte da amostra, que contribuem para a escolha e potencial fidelização do destino. Com efeito, traçado o perfil do turista de reuniões torna-se mais fácil criar e ajustar as condições da oferta da região.

Além dos dados recolhidos na amostra anteriormente citada, também o painel de especialistas se mostra favorável a esta constatação (pergunta 4) mas quando questionados se a infraestrutura aeroportuária pode ser um dos requisitos dos turistas de reuniões para a fidelização do destino, as opiniões divergem. Efetivamente, o representante do Grupo Pestana, considera como fator determinante na escolha de um destino por parte dos turistas de reuniões a existência de voos diretos e não a infraestrutura aeroportuária propriamente dita (entrevista 3, pergunta 4).

Mesmo assim, podemos afirmar que a dimensão da hipótese em consideração foi confirmada neste processo de investigação.

#### **Hipótese 4: A qualidade é um instrumento eficaz para assegurar uma oferta competitiva e inovadora.**

A quarta hipótese tem a sua resposta subjacente à anterior pois constata-se a interceção entre os conceitos de qualidade, os requisitos e expectativas dos turistas de reuniões, do lado da procura, e a competitividade do destino, do lado da oferta.

Importa, no entanto, realçar a importância que assume a teoria desenvolvida em torno da qualidade investigada ao longo de toda a Secção 2.4., particularmente, quando aplicada ao turismo. Para autores como JENNINGS (2006), SILVA (2001), CAMPOS (2008) ou SARMENTO (2003), a implementação de uma cultura de qualidade no turismo (quer através dos requisitos e expectativas do consumidor, quer pela formação adequada dos recursos humanos, ou através da aplicação de modelos de gestão de qualidade) deve ser olhada como um recurso fomentador da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos destinos.

Apesar de a hipótese incidir sobre o lado da oferta, era incontornável não se questionar o universo de participantes na investigação através do inquérito acerca de aspetos de qualidade e respetivo grau de satisfação, com o intuito de perceber se a oferta está adequada às exigências

deste segmento (perguntas 16 a 18). Os indicadores medidos permitiram aceitar a qualidade como um instrumento capaz de assegurar uma oferta competitiva, validando, assim, a hipótese em questão.

É igualmente relevante a posição assumida pelos participantes no painel de especialistas que, consoante a sua área de atuação, responderam de forma mais ou menos conciliadora quando questionados sobre se a qualidade poderia ser um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões. Assim, a representante da ANA entendeu que a qualidade prestada no aeroporto de Lisboa a este tipo de turistas teria de passar necessariamente pela questão da “rapidez e simplicidade do fluxo de passageiros no aeroporto”, referindo-se ao serviço de *Fast Track* (entrevista 2, pergunta 5). Já para o Grupo Pestana não é a qualidade o aspeto mais valorizado numa oferta competitiva, no destino Lisboa, porque considera que esse está devidamente acautelado. Por contrário, entende que a falta de “infraestruturas suficientes para, por exemplo, acontecerem dois mega-eventos ao mesmo tempo” representa o aspeto mais relevante para assegurar uma oferta competitiva e inovadora para o segmento em causa.

Ainda assim, podemos afirmar que a hipótese em consideração foi validada.

**Hipótese 5: A oferta de serviços e infraestruturas do aeroporto Humberto Delgado corresponde às preferências da procura do segmento turismo de reuniões.**

Pela atualidade do tema, a hipótese 5 procurou introduzir o elemento geográfico, neste caso o destino Lisboa, e identificar se a oferta de serviços e infraestruturas no aeroporto Humberto Delgado correspondia às preferências dos turistas de reuniões. Como foi possível constatar ao longo da investigação, pela novidade do tema, existiram algumas dificuldades na obtenção de fontes que ajudassem a dar a solidez desejada à presente hipótese de investigação.

Esta situação decorre maioritariamente do facto dos indicadores estatísticos disponíveis não avaliarem de forma objetiva os parâmetros implícitos nesta afirmação. Se, por um lado, é uma evidência estatística que o aeroporto de Lisboa tem verificado um aumento no transporte de passageiros, que em 2015 atingiu os 20 milhões de passageiros transportados (Gráfico 16), por outro, foi impossível identificar quantos desses clientes viajaram para Lisboa por motivos profissionais ou em negócios. A informação mais fidedigna, e possível de extrair, chega-nos através dos relatórios da ICCA mas que dizem apenas respeito ao mercado das reuniões associativas, obrigando a fazer estimativas sobre o mercado das reuniões corporativas (ICCA, 2016, 2015). Certo é que o cruzamento dos dados permite unicamente fazer generalizações assentes nas grandes tendências atuais, não estando por isso, convenientemente fundamentada a hipótese.

Relativamente aos dados obtidos por via da aplicação do questionário da procura, é importante referir que se optou deliberadamente por não se incluir nenhuma questão específica ao aeroporto de Lisboa por se tratar de um questionário difundido internacionalmente, apesar da

maioria dos resultados obtidos ter correspondido a residentes em Portugal. No entanto, foi possível traçar o perfil deste segmento quando participa numa reunião ou congresso internacional e se desloca por via aérea, identificando desta maneira as preferências dos turistas de reuniões em contexto aeroportuário (Secção 5.2.3.).

Não deixa de ser interessante constatar que o painel de especialistas deu respostas vagas e a maioria não avaliou de forma objetiva a questão formulada, embora a representante da ANA tenha reforçado a ideia de que o aeroporto de Lisboa tem sido alvo de um “acréscimo considerável da procura por parte destes turistas” (entrevista 2, pergunta 3) o que obrigou ao desenvolvimento de serviços como o “*fast track* ou os novos *lounges* totalmente equipados” tendo em conta as necessidades dos turistas de reuniões (entrevista 2, pergunta 5).

Não obstante, a hipótese não pode ser validada dada a fragilidade da informação, pelo que foi rejeitada.

#### **Hipótese 6: O aeroporto pode ser um *venue* para o turismo de reuniões.**

Ao longo das hipóteses anteriores foi-se construindo um quadro de pressupostos que analisou as variáveis em estudo, ora demonstrando relações robustas ora fragilidades complexas. Esta última hipótese impunha-se por uma questão de coesão do próprio processo investigativo, procurando desenvolver um modelo inovador de oferta aeroportuária.

A fundamentação teórica existente e trabalhada por alguns investigadores limita-se a incursões muito pontuais sobre a possibilidade das infraestruturas aeroportuárias poderem atuar como *venues*. Autores como GRAHAM (2008), JARACH (2001) ou MCNEILL (2009) consideram que nos anos recentes, os aeroportos deixaram de ser vistos apenas como facilitadores de acesso para poderem passar, segundo a opinião de HALPERN (2012), a ser eles próprios locais para reuniões através do desenvolvimento de infraestruturas e serviços.

Por seu lado, os resultados observados através do inquérito por questionário revelaram uma amostra muito fraturada em relação à questão colocada, onde 53% dos inquiridos respondeu afirmativamente à possibilidade de um aeroporto poder vir a ser um *venue* para a realização de uma reunião ou congresso internacional, enquanto 46% se manifestou negativamente à proposta. Apenas 1% parece não saber ou não responder à questão. Esta disseminação de resultados difere um pouco daquilo que era esperado, não se confirmando em pleno a hipótese apresentada, desde logo, pela dimensão reduzida da amostra em causa, e depois pelo facto de a mesma se encontrar muito dividida.

O contributo dado pelo painel de especialistas entrevistados também não se mostrou unânime. O representante do Grupo Pestana considerou o aeroporto como um ponto de passagem, enfatizando antes a questão das ligações diretas como imperativas para o desenvolvimento do turismo de reuniões. Já para a representante da ANA, referindo-se ao

aeroporto de Lisboa, a captação do turismo de reuniões passará pela criação de um *Business Centre* dentro do próprio aeroporto.

Face aos dados e investigações existentes, não nos parece possível validar a hipótese apresentada.

Em suma, as hipóteses consideradas forneceram ao problema de pesquisa um fio condutor que permitiu selecionar os dados mais pertinentes passíveis de responder à pergunta de partida. Sempre que possível, a investigação procurou encontrar na doutrina o suporte necessário para validar as hipóteses ou, pelo menos, algumas dimensões das mesmas. Quando tal se mostrou impraticável, muitas vezes pela inexistência de qualquer informação, partiu-se da observação de dados empíricos para formular teoria e, deste modo, validar ou rejeitar as hipóteses em estudo. Seria demasiadamente pretensioso da nossa parte criar formulações conceptuais sobre um tema tão jovem e inovador mas, em conjunto com estudos futuros, talvez se criem condições para encarar esta nova abordagem do papel dos aeroportos no turismo de reuniões numa vertente de investigação em turismo.

Em síntese, o quadro seguinte (Quadro 30) ilustra os aspetos atrás referidos através de um resumo das hipóteses consideradas, permitindo dar corpo ao desafio contido na própria pergunta de partida.

Quadro 30: Resumo das hipóteses

Hipótese 1	Validada
Hipótese 2	Validada
Hipótese 3	Validada
Hipótese 4	Validada
Hipótese 5	Não validada
Hipótese 6	Não validada



***“A infraestrutura aeroportuária representa um fator de potenciação no desenvolvimento de segmentos de mercado, como o Turismo de Reuniões, e origina alterações na procura turística dos destinos?”***

Fonte: Produção própria

O estudo que por ora terminámos surge numa etapa crucial para o desenvolvimento do turismo nacional, onde estão previstos diversos investimentos ao nível da infraestrutura aeroportuária, particularmente na cidade de Lisboa, que potenciam a captação de novos segmentos de mercado.

Tornou-se claro, no decurso da nossa investigação que a planificação e os modelos de gestão aeroportuária passaram a produzir consequências sistémicas, adotando-se plenamente o novo posicionamento destas infraestruturas num contexto mais comercial e de desenvolvimento regional, onde o crescimento e a competitividade revelam uma posição cada vez mais preponderante. O papel de um aeroporto é por esse motivo progressivamente mais dinâmico e vital.

Independentemente das estimativas de crescimento globais para a indústria, o transporte aéreo, em geral, e a atividade aeroportuária, em particular, são vistos como elementos vitais para a economia. Projeções da UNWTO indicam que as chegadas de turistas internacionais irão duplicar até 2020, trazendo uma pressão adicional a infraestruturas como os aeroportos (UNWTO, 2015a). A longo prazo, a expansão física aeroportuária parece ser uma necessidade premente que encontrará obstáculos diferentes consoante a região do globo.

Impõe-se, assim, uma visão inovadora e criativa, assente numa estratégia capaz de encontrar soluções para os novos desafios e transformá-los numa vantagem competitiva para os destinos turísticos. A conjuntura atual e os modernos padrões de consumo turístico exigem orientações mais contemporâneas, defendidas ao longo da nossa investigação.

*“Lisboa: o hub do turismo de reuniões”* pretendeu sublinhar esta vertente original, (re)valorizando o papel do aeroporto, apostando no mercado do turismo de reuniões, enquanto recurso fomentador da competitividade e do desenvolvimento sustentável do destino. Conhecer o perfil, as expectativas e as motivações destes turistas representa um fator chave na correta elaboração de uma estratégia de marketing que optimize os elementos de atração e potencie a competitividade do destino. O aeroporto enquanto *venue* para uma reunião ou congresso internacionais parece ainda não reunir o consenso de todos, mas deverá ser encarado como uma proposta válida e criativa para um destino turístico. Esta potencialidade não se esgota por si só, sendo por isso credível encarar este *hub* como uma plataforma capaz de alimentar também o turismo de lazer. Finalmente, importa reter que este modelo inovador só é possível através da criação de parcerias estratégicas, reunindo os principais *stakeholders* encarregues da organização e gestão dos destinos turísticos.

Da análise apresentada e discutida neste trabalho, evidenciaram-se novas dinâmicas no turismo, num sentido lato, e importantes vetores capazes de influenciar mudanças importantes, num sentido mais restrito. A solução para o desenvolvimento turístico de uma região passará sempre por estratégias criativas e inovadoras, a longo prazo. Acreditamos que a aposta em representações diferenciadoras, como aquela aqui explorada, baseadas na qualidade dos serviços e das infraestruturas permitirão a qualificação da oferta turística, podendo com isso originar alterações na procura.

Apesar das principais conclusões resultantes do trabalho desenvolvido irem no sentido de responderem positivamente à pergunta de partida, parece não ter sido possível confirmar a aplicação de uma estratégia que elevasse a infraestrutura aeroportuária ao patamar seguinte, no

contexto do turismo de reuniões, particularmente em Lisboa. É por isso prematuro abordarmos o aeroporto de Lisboa como um *hub* para o turismo de reuniões em toda a sua expressão. Os novos paradigmas e o incremento da procura e da concorrência reforçam a necessidade de se apostar numa abordagem sistémica que traga vantagens competitivas verdadeiras. No entanto, parece-nos que a economia real não está ainda preparada para construir potencialidades diferenciadoras, sendo por isso difícil o aeroporto ser o ponto focal para o turismo de reuniões.

A resposta à nossa pergunta de partida pareceu, assim, conduzir à identificação de uma complexa teia de relações. Contudo, tornou-se para nós claro que se o século XXI é tempo de incertezas e ameaças, também é tempo de desafios, sobretudo num mercado em franca mutação que exige por isso, novos modelos interpretativos de realidades que passam por vezes despercebidas aos olhos menos atentos.

## **6.2. Contributos da investigação para o conhecimento**

A sabedoria, como saber cognitivo, era para Platão a primeira das “virtudes cardiais”. Cícero definiu-a assim: “A sabedoria [...] é a ciência das coisas divinas e humanas e das causas de que aquelas dependem; e se há alguém que despreza tal estudo, não percebo na verdade o que é que pode considerar digno de louvor” (De Officiis, II, 5).

No caminho que percorremos, em busca do conhecimento, procurámos sempre a direcção que vai do racionalismo à experiência. Não do racionalismo tradicional, mas antes dum racionalismo “aplicado” que retoma os ensinamentos fornecidos pela realidade para os traduzir em programa.

A dignificação do conhecimento pressupõe indiscutivelmente um conjunto de ideias, reflexões e críticas que proporcionem verdadeiros contributos para o desenvolvimento do estudo científico. Considera-se, assim, a presente investigação como uma fonte enriquecedora de informação, particularmente pela sua pertinência científica ao se debruçar sobre temáticas pouco exploradas de forma conjunta, entretecendo e articulando duas áreas tradicionalmente trabalhadas separadamente – a infraestrutura aeroportuária e o turismo de reuniões.

Ciente da atualidade do tema, a pesquisa evidenciou novos caminhos e saberes inovadores, através de uma abordagem integrada que permitiu agregar temáticas dispersas. O exaustivo levantamento bibliográfico e a respetiva capacidade em correlacionar assuntos, em conjunto com outros métodos de observação demonstraram, por um lado, detalhes e particularidades próprias do fenómeno em estudo, e, por outro, propiciaram a consistência desejável à investigação.

Este adequado conhecimento de uma dada realidade beneficia ainda do esforço colocado no distanciamento em relação a preconceitos prévios ou a especulações pouco meritórias, assentes em análises banais ou ideias repetitivas.



Espera-se, assim, que, com o presente relatório, se contribua acima de tudo para um melhor conhecimento teórico e técnico sobre uma problemática pouco estudada no contexto da atividade turística. A sua dimensão ímpar é particularmente reveladora em aspetos concretos do mercado do turismo de reuniões, constituindo um fator indispensável de ajustamento às expectativas e anseios do lado da procura. Salienta-se ainda a atualização da informação sobre elementos mais operacionais e comerciais nos novos modelos de gestão aeroportuária, onde foram avaliadas variáveis relacionadas com o fenómeno.

Foi este o nosso propósito, partir de um racionalismo prospetor que procura na "aplicação" o seu valor, considerando o conhecimento como uma evolução do espírito que aceita variações respeitantes à unidade.

### **6.3. Limites e constrangimentos do estudo**

A elaboração de um qualquer estudo académico pressupõe diferentes etapas que encadeadas entre si dão origem, por um lado, a um trabalho que se pretende inovador e, por outro, que adicione valor ao conhecimento científico. Sem dúvida que a presente investigação proporcionou novos campos de reflexão e contribuiu para o estudo científico na área do turismo. Contudo, identificam-se alguns limites e constrangimentos, desde logo, pela falta de informação existente sobre o tema, o que condicionou a investigação em vários aspetos.

Reconhece-se, de imediato, que a extensão e articulação dos temas em análise - a influência da infraestrutura aeroportuária na potenciação do turismo de reuniões - tenha sido algo ambiciosa.

Admitem-se ainda alguns constrangimentos na recolha dos dados, quer pela falta de suporte literário sobre um tema de carácter tão diferenciado, quer pela falta de informação mais prática e de índole estatística que permitisse caracterizar de forma detalhada este segmento do turismo, restrições estas que conduziram a que algumas das hipóteses de investigação apresentassem limitações na sua validação.

Assim sendo, a presente dissertação tem potencial para, em trabalhos futuros, se adequarem os estudos estatísticos a uma metodologia e amostragem representativas que permitam extrapolar, com confiança, para o universo em análise os resultados obtidos a partir da amostra, permitindo, assim, uma generalização estatística apoiada no cálculo de probabilidades.

Do mesmo modo, o lançamento de um inquérito junto dos turistas de reuniões com perguntas direccionadas para as tendências de evolução do setor ajudaria a uma maior validação das preferências deste segmento, contrastando com o modelo aqui aplicado de perguntas muito dirigidas às condições aeroportuárias para a realização de um congresso ou reunião internacionais.

Sob outra perspetiva, também o processo de recolha de informação do lado da oferta poderia ter sido mais explorado no plano do trabalho de campo, mas por via da dinâmica de fluxo do aeroporto de Lisboa e pelas restrições aí impostas, tal não foi exequível.

A secção seguinte evidencia pistas e ideias para futuras áreas de investigação sobre a temática, revelando outras vertentes para a exploração científica.

#### **6.4. Recomendações para futuras linhas de investigação**

No final de uma investigação desta natureza, e apesar do carácter inovador do presente trabalho, não é inusitado concluir-se que o fenómeno estudado admitisse outros ângulos de análise ou que fosse escolhida outra metodologia para a recolha de dados. Reconhece-se que o tema, fruto da própria operacionalidade e atualidade, não se esgota nas propostas de investigação formuladas, até porque este é um ensaio no âmbito das ciências sociais que inelutavelmente sofrerá ajustamentos ao longo do tempo.

Confiante de que o trabalho aqui exposto representa um contributo válido para um tema pouco explorado academicamente e que os objetivos iniciais foram atingidos, existe ainda um vasto potencial para perspetivar futuras investigações de modo a continuar a desenvolver a esta mesma temática.

Admite-se que existem conteúdos que se cruzam com o propósito do estudo aqui apresentado, e que poderiam constituir novas pistas de reflexão para futuras investigações, nomeadamente: i) avaliar o impacto do novo quadro legislativo do “céu único europeu” para o turismo em Portugal, particularmente na organização de grandes eventos; ii) investigar as relações entre o turismo e o planeamento e gestão aeroportuária numa perspetiva alicerçada no lado da oferta dos destinos; iii) observar os principais concorrentes do mercado nacional no turismo de reuniões e perscrutar tendências relevantes; iv) examinar as crises no setor da aviação e as consequências para a captação de eventos em destinos turísticos; v) avaliar as estratégias e políticas de preço no mercado da aviação e consequências para o turismo de uma região; vi) apreciar o perfil e estudo de competências dos organizadores de eventos, como elemento diferenciador e agregador da oferta; vii) analisar se a aposta na aviação doméstica fará com que outros destinos, além de Lisboa, possam entrar para o mapa da organização de grandes eventos; viii) investigar as questões de segurança e respetivas consequências para o turismo e para o transporte aéreo; ix) verificar se o investimento na personalização de um produto *taylor-made* para turistas de reuniões seria um elemento diferenciador na escolha de um destino.

As linhas de investigação, num mundo em transformação vertiginosa, tenderão a assumir perspetivas cada vez mais diferenciadas. Neste contexto, para próximas pesquisas, e tendo em conta as alterações constantes da atividade turística, seria interessante desenvolver estudos idênticos ao que aqui se apresenta para outros segmentos, para além do turismo de reuniões, nomeadamente o turismo náutico (que inclui os cruzeiros) ou o turismo de saúde e bem-estar.

Contribuir para um renovado campo sem fronteiras, aberto ao fascinante jogo do saber, compassado às necessidades dos nossos dias, foi o nosso propósito e aspiração. Como diz Agostinho da Silva todos temos de *“aprender o extraordinário que é o mundo e aprender a ser bastante largo por dentro, para o mundo poder entrar”* (SILVA, 1993).

## Referências Bibliográficas

- AIRLINES FOR AMERICA (2016), *"Status of Air Travel in the USA"*, A4A, Ipsos Public Affaires, USA
- AIRPORT CARBON ACCREDITATION (2007), *"4 Steps to carbon neutrality"*, consultado em <http://www.airportcarbonaccreditation.org/>, aceso a 08 de Janeiro de 2016
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2015a), *"The ownership of Europe's Airports 2016"*, ACI Europe, Brussels
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2015b), *"Annual Report 2015"*, ACI World, Montreal, Quebec
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2015c), *"Airport business operations"*, ACI Learning Centre
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2015d), *"Airport Economics Report"*, ACI World, Quebec
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2013), *"Airports and State Aid: How to Project both growth and competition"*, ACI Europe, Brussels
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2012), *"ACI airport economics survey 2014"*, ACI World, Montreal, Quebec
- AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (2006), *"Understanding Airport Business"*, ACI Europe, Geneva
- AIR TRANSPORT ACTION GROUP (2016), *"Aviation: Benefits Beyond Borders"*, ATAG, Geneva, Switzerland
- AIR TRANSPORT ACTION GROUP (2008), *"The economic and social benefits of air transport"*, ATAG, Geneva, Switzerland
- AIR TRANSPORT GROUP (2002), *"Study on Competition between Airports and the Application of State Aid Rules"*, commissioned by European Commission Directorate-General Energy and Transport, Cranfield University
- ALLWOOD, Carl M. (2012), *"The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic"*, Qual Quant, 46, pp. 1417–1429
- ALMEIDA, Cláudia (2010), *"Aeroportos e Turismo Residencial – do conhecimento às estratégias"*, Editorial Novembro, Penafiel
- ALVAREZ, Jose R. Dias (1988), *"Geografia del Turismo"*, Editorial Sintesis, Madrid

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL – ASQC (1971), *“Quality costs, what and how?”*, 2nd, ASQC Quality Press, Milwaukee

ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL (2016a), *“Relatório de Gestão e Contas 2015”*, Vinci Airports

ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL (2016b), *“Nível de satisfação dos passageiros 1º trimestre 2016”*, Vinci Airports

ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL (2016c), *“Nível de satisfação dos passageiros 2º trimestre 2016”*, Vinci Airports

ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL (2015), *“Relatório de desempenho ambiental 2015”*, Vinci Airports

ANA AEROPORTOS DE PORTUGAL (2014), *“Relatório de desempenho ambiental 2013 e 2014”*, Vinci Airports

ANDRADE, José Vicente (2000), *“Turismo: fundamentos e dimensões”*, Editora Ática, São Paulo

ASHFORD, Norman, STANTON, Martin, & MOORE, Clifton (1997), *“Airport Operations”*, McGraw-Hill, New York

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA (2015), *“Inquérito ao Congressista 2015”*, consultado em [http://www.visitlisboa.com/getdoc/410268dd-bf93-403a-b40b-ee8b3172d22e/Inquerito-ao-Congressista\\_2015.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/410268dd-bf93-403a-b40b-ee8b3172d22e/Inquerito-ao-Congressista_2015.aspx), acedido a 19 de Fevereiro de 2016

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA (2014a), *“Inquérito ao Congressista 2014”*, consultado em [http://www.visitlisboa.com/getdoc/f84a9200-f094-45aa-85ef-b44dc85dc311/Inquerito-ao-Congressista\\_2014.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/f84a9200-f094-45aa-85ef-b44dc85dc311/Inquerito-ao-Congressista_2014.aspx), acedido a 11 de Fevereiro de 2016

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA (2014b), *“Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019”*, consultado em <http://www.visitlisboa.com/Plano-Estrategico-para-o-Turismo-na-Regiao-de-Lisboa-2015-2019.aspx>, acedido a 21 de Outubro de 2015

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA (2013), *“Inquérito ao Congressista 2012”*, consultado em [http://www.visitlisboa.com/getdoc/d2aa7837-b21a-4566-8195-bc0d84eaf5de/Inquerito-ao-Congressista\\_2012.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/d2aa7837-b21a-4566-8195-bc0d84eaf5de/Inquerito-ao-Congressista_2012.aspx), acedido a 11 de Fevereiro de 2016

AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2016a), *“Modelo de Representação Mensal de Tráfego Aéreo Comercial – Análise 2015”*, ANAC, Estudos e Coletâneas, Lisboa

AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2016b), *“Boletim estatístico trimestral, nº30 – 2º trimestre 2016”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa

- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2016c), *“Boletim estatístico trimestral, nº29 – 1º trimestre 2016”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa
- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2016d), *“Boletim estatístico trimestral, nº28 – 4º trimestre 2015”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa
- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2015a), *“Boletim estatístico trimestral, nº27 – 3º trimestre 2015”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa
- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2015b), *“Boletim estatístico trimestral, nº26 – 2º trimestre 2015”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa
- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2015c), *“Boletim estatístico trimestral, nº25 – 1º trimestre 2015”*, ANAC, Boletins Estatísticos Trimestrais, Lisboa
- AUTORIDADE NACIONAL DA AVIAÇÃO CIVIL (2015d), *“Anuário da Aviação Civil 2014”*, ANAC, Anuários, Lisboa
- BALOGLU, Seyhmus, PEKCAN, A., CHEN, S.L. & SANTOS, J. (2004), *“The relationship between destination performance, overall satisfaction, and behavioral intention for distinct segments”*, in *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.4, Nº3-4, pp.149-165
- BARRETO, Margarita (2006), *“Manual de iniciação ao estudo do turismo”*, Papirus Editora
- BAZELEY, Pat (2004), *“Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research”*, in *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 141-156
- BELOBABA, Peter, ODoni, Amadeo & BARNHART, Cynthia (2009), *“The Global Airline Industry”*, Wiley, United Kingdom
- BENCHMARK HOSPITALITY INTERNATIONAL (2015), *“Top Ten Meeting Trends for 2015”*, consultado em [http://www.benchmarkresortsandhotels.com/press\\_media/benchmark-hospitality-internationals-benchmark-resorts--hotels-announces-the-top-ten-meeting-trends-for-](http://www.benchmarkresortsandhotels.com/press_media/benchmark-hospitality-internationals-benchmark-resorts--hotels-announces-the-top-ten-meeting-trends-for-), acedido a 13 de Abril de 2015
- BENI, Mário Carlos (2004), *“Análise estrutural do turismo”*, Editora Senac, São Paulo
- BENI, Mário Carlos (2001), *“A política do turismo”*, in *Turismo: como aprender, como ensinar*, Editora Senac, São Paulo
- BENNETT, David L. (2010), *“Airport Privatization After Midway”*, in *The Air & Space Lawyer*, Vol. 23

BENNETT, Roger & KOUDELOVA, Radka (2001), *"Image selection and the marketing of downtown areas in London and New York"*, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol.14, nº3: 205-220

BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, Arun (1992), *"Serviços de marketing: competindo através da qualidade"*, Maltese-Norma, São Paulo, pp.20

BETANCOR, Ofelia, & RENDEIRO, Roberto (1999), *"Regulating privatized infrastructures and airport services"*, World Bank Publications, Vol. 2180

BIEGER, Thomas & WITTMER, Andreas (2006), *"Air Transport and tourism – Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments"*, in *Journal of Air Transport Management*, Vol.12, nº1, pp.40-46

BONIFACE, Brian & COOPER, Chris (2001), *"Worldwide destinations: The geography of travel and tourism"*, [3ª edição], Butterworth-Heinemann

BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean Claude & PASSERON, Jean Claude (1968), *"Le métier de sociologue"*, Mouton, Bordas, Paris

BRADLEY, Andrew, HALL, Tim & HARRISON, Margaret (2002), *"Selling cities - promoting new images for meetings tourism"*, in *Cities*, Vol.19, Nº1, pp.61-70

BRILHA, N. Mocica (2008), *"Airport requirements for leisure travellers"*, in *Aviation and tourism: Implications for leisure travel*, pp.167-177

BUCKLEY, Ralf (2001), *"Tourism Ecolabels"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, nº1, pp. 183–208, Elsevier Ltd.

BUHALIS, Dimitrios (2001), *"The tourism phenomenon"*, Tourism in the Age of Globalisation

BUTTLE, Francis (1995), *"SERVQUAL: review, critique, research agenda"*, in *European Journal of Marketing*, Vol.30, Nº1, pp.8-32

BUTLER, Richard (2006a), *"The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources"*, in BUTLER, Richard (2006) *The Tourism Area Life Cycle - Applications and modifications* Channel View Publications – Colecção Aspects of Tourism, Nº1, pp.3-12

BUTLER, Richard (2006b), *"The origins of the tourism area life cycle"*, in BUTLER, Richard (2006) *The Tourism Area Life Cycle - Applications and modifications* Channel View Publications – Colecção Aspects of Tourism, Nº1, pp.13-26

BUTLER, Richard (2004), *"Geographical research on tourism, recreation and leisure: Origins, eras and directions"*, in *Tourism Geographies*, Vol.6, Nº2, pp.143-162

CABRINI, Luigi (2005), *"International and European Tourism: Recent Trends and Outlook", Public-Private Partnerships, in Tourism Seminar*

CÂMARA, Pedro, GUERRA, Paulo & RODRIGUES, Joaquim Vicente (2001), *"Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial"*, D. Quixote, Lisboa

CAMPIRANON, Kom (2006), *"Understanding crisis vulnerability of the MICE sector: A case study of Thailand"*, in: *Global Events Congress*, The University of Queensland Press, pp. 58-65

CAMPOS, Ana Cláudia, SILVA, João Albino & MENDES, J. C. (2008), *"A cultura da qualidade das PME nos destinos turísticos"*, in C. Cavaco (Coord.), *Turismo, inovação e desenvolvimento*, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa

CAMPOS, Ana Cláudia, MENDES, Júlio da Costa & SILVA, Joao Albino (2006), *"Para uma Cultura da Qualidde Total no Destino Turístico: métodos de diagnóstico e estratégias de Desenvolvimento"*, in *Revista Turismo & Desenvolvimento* N°5, pp.21-40

CÂNDIDO, Carlos (2005), *"Certificação pela ISO 9000 não é gestão da qualidade!"*, in *Revista da Qualidade* pp.8-10

CARR, Shirley, TEEN, Mark Yuen & NEEDHAM, Jane (1996), *"Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and Non-ISO accredited companies"*, in *Quality Management Practices and Performance Reporting Systems Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies*, Social Science Research Network

CASAS, Alexandre Luzzi Las & LUZZI Alexandre (1999), *"Qualidade total em serviços"*, Editora Atlas, São Paulo

CASTRO, Paulo (2012), *"Aeródromo, aeroporto, cidade-aeroporto e aerotropolis. Uma revisão de conceitos"*, in *Cadernos de Doutorado em Geografia* N°4, pp.11-22

CETRON, Marvin (2003), *"O mundo de hoje e de amanhã: uma visão global"*, in *Turismo e Hospitalidade no Século XXI*, Editora Manole Lda, São Paulo

CHAFE, Zoe & HONEY, Martha, (2005), *"Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism"*, in *Center on Ecotourism and Sustainable Development (CESD) e The International Ecotourism Society (TIES)*, Washington

CHARLES, Michael B., BARNES, Paul, RYAN, Neal & CLAYTON, Julia (2007), *"Airport futures: Towards a critique of the aerotropolis model"*, in *Futures* Vol.39, N°9, pp.1009–28

CHEN, Hsing-Chung, CHEN, Kuen-Suan, CHANG, T. L. & HSU, C. H. (2010), *"An application of six sigma methodology to enhance leisure service quality"*, in *Quality and Quantity*, Vol. 44, N°6, pp.1151-1164



CHI, Christina Geng-Qing & QU Hailin (2008), *"Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach"*, in *Tourism management*, Vol. 29, N°4, pp. 624-636

CISMARU, Laura (2015), *"European Tools for Managing and Monitoring the Sustainable Development of Tourist Destinations"*, in *Review of General Management*

CLAPP, Donna (2012), *"Aerotropolis: Landing in the heart of 21st century urban planning"*, Business Facilities, consultado em [http://www.aerotropolis.com/files/2012\\_0102\\_BusinessFacilities.pdf](http://www.aerotropolis.com/files/2012_0102_BusinessFacilities.pdf), acessado a 23 de Janeiro de 2016

CLARK, J. Dana (2004), *"Considering a convention center: Ten questions communities will confront"*, in *Journal of Convention and Event Tourism*, Vol.6, N°1/2, pp.5–21

COMISSÃO EUROPEIA (2013), *"The European Tourism Indicator System TOOLKIT for Sustainable Destinations"*, European Union Publishing House, Luxemburgo

COMISSÃO EUROPEIA (2010a), *"I. Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe"*, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2010b), *"II. Implementation Rolling Plan of Tourism Action Framework"*, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2009), *"Survey on the attitudes of Europeans towards tourism"*, in *Flash Eurobarometer*, nº 258, Março 2009, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2007a), *"Agenda para um Turismo Europeu Sustentável e Competitivo"*, Comunicado da Comissão, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2007b), *"Uma política de turismo europeia renovada – Rumo a uma parceria reforçada para o turismo na Europa"*, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2007c), *"Plano de Acção para um turismo europeu mais sustentável"*, Relatório do Grupo para a Sustentabilidade do Turismo, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (2003), *"A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services"*, Official Publications of the European Communities, Luxemburgo

COMISSÃO EUROPEIA (2000), *"Towards quality coastal tourism: integrated quality management (IQM) for coastal destinations"*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo

COMISSÃO EUROPEIA (1999), *"European Code of Conduct for Coastal Zones"*, Document established by the Secretariat General, Direction of Environment and Local Authorities, CO-DBP (99), Strasbourg

COMISSÃO EUROPEIA (1998a), *"Facts and Figures on the Europeans on holidays 1997- 1998"*, DG XXIII, Unidade de Turismo, Bruxelas

COMISSÃO EUROPEIA (1998b), *"Benchmarking Facts – A European Perspective"*, DG III – Indústria, Editado por Richard Keegan

CONVENTION INDUSTRY COUNCIL - CIC (2014), *"The economic significance of meetings to the U.S. economy 2012"*, consultado em <http://www.conventionindustry.org/Files/2012%20ESS/CIC%20Meetings%20ESS%20Update%20EXECUTIVE%20SUMMARY-FINAL.pdf>, acedido a 01 de Setembro de 2016

CONVENTION INDUSTRY COUNCIL - CIC (2011), *"APEX Industry Glossary – 2011"*, consultado em <http://www.conventionindustry.org/APEX/APEXASTM/GettingAPEXASTM.aspx>, acedido a 15 de Outubro de 2016

CONWAY, Hobart McKinley (2001), *"The airport city: Development concepts for the 21st century"*, Conway Data

COOPER, Chris & HALL, Colin Michael (2008), *"Contemporary tourism: an international approach"*, Routledge

COOPER, Chris, FLETCHER, John, WANHILL, Stephen, GILBERT, David & SHEPHERD, R. (1996), *"Tourism: Principles and Practice"*, Longman, Essex

COOPER, John C. (1951), *"High altitude flight and national sovereignty"*, in *Internacional Law Quarterly*, Vol.4, Nº3, pp.411-418

COSTA, Nuno (2009), *"Turismo e Transporte"*, in SIMÕES, José e FERREIRA, Carlos (eds.) *Turismos de Nicho: motivações, produtos, territórios*. Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa

COSTA, Ricardo Fortes (2003), *"Persona: manual prático de gestão das pessoas"*, Bertrand Editora, Lisboa

COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION (2007), *"Competitiveness - Internal Market, Industry and Research"*, Council meeting - 14865/07 - Presse 259, Brussels

COUTINHO, Clara Pereira (2011), *"Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática"*, Edições Almedina, Coimbra

CRATO, Célia (2010), *"Qualidade: Condição de competitividade"*, Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), Porto

CROMPTON, John (1979), *"Motivation for pleasure vacations"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 408-424, Elsevier Ltd, Oxford

- CRONIN, Joseph & TAYLOR, Steven (1992), *"Measuring service quality: a re-examination and extension"*, in *The Journal of Marketing*, Vol. 52, Nº 3, pp.55-68
- CROSBY, Philip B. (1979), *"Quality is Free"*, Mentor, New York, Mentor
- CROTTS, John, BUHALIS, Dimitrios & MARCH, Roger (2000), *"Introduction: Global alliances in tourism and hospitality management"*, in CROTTS, John, BUHALIS, Dimitrios e MARCH, Roger (2000) *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, The Haworth Press
- CROUCH, Geoffrey (2006), *"Destination competitiveness: Insights into attribute importance"*, Helenic University, Grece
- CUNHA, Licínio (2013), *"Economia e política do turismo"*, Editora Verbo, Lisboa
- CUNHA, Licínio (2008), *"Avaliação do potencial turístico"*, in *Cogitur – Journal of tourism studies*, Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa
- CUNHA, Licínio (2003), *"Introdução ao turismo"*, Editora Verbo, Lisboa
- DALEY, Ben, DIMITRIOU, D. & Thomas, C. (2008), *"The environmental sustainability of aviation and tourism"*, in GRAHAM, A., PAPATHEODOROU, A. & Forsyth, P., (eds.), *"Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel"*, Aldershot: Ashgate Publishing Limited, pp. 239-253
- DANN, Graham (1981), *"Tourist Motivation: an appraisal"* in *Annals of Tourism Research*, Vol. 4, pp.184-194, Elsevier Ltd.
- DANN, Graham (1977), *"Anomie, ego-enhancement and tourism"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.4, pp.184– 194, Elsevier Ltd.
- DAVIDSON, Rob & ROGERS, Tony (2006), *"Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events"*, Elsevier, Burlington
- DAVIDSON, Rob & COPE, Beulap (2003), *"Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel"*, Pearson Education, Harlow
- DAVIDSON, Rob & MAITLAND, Robert (1997), *"Tourism Destinations"*, Hodder and Stoughton, Londres
- DAVIES, Elwyn (2003), *"Quality: Its historical context"*, in *Engineering Management Journal*, nº 13, pp. 14-17
- DAY, Abby & PETERS, John (1994), *"Rediscovering standards: static and dynamic quality"*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, Nº1/2, pp.81-84

- DE LA CRUZ, Francisco Salazar (1996), *"La aportación de los aeropuertos españoles a la competitividad turística"*, in *Estudios turísticos*, Nº131, pp.7-24
- DEL CHIAPPA, Giacomo (2012), *"How do meeting organizers choose convention sites based on different types of meetings? An empirical analysis of the Italian meetings industry"*, in *Event Management*, Vol. 16, Nº 2, pp.157-170
- DE KETELE, Jean-Marie de, & ROEGIERS, Xavier (1999), *"Metodologia da recolha de dados"*, Instituto Piaget, Lisboa
- DEMING, William Edwards (1982), *"Quality, productivity, and competitive position"*, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Urbanism
- DESHAIES, Bruno (1997), *"Metodologia da investigação em Ciências Humanas"*, (Tradução de BAPTISTA, Luísa), Instituto Piaget, Lisboa (Originalmente publicado em 1992)
- DIAS, Maria Olívia (2009), *"O vocabulário do desenho de investigação – A lógica do processo em ciências sociais"*, PsicoSoma, Viseu
- DIMANCHE, Frederic & HAVITZ, Mark (1994), *"Consumer behavior and tourism: Review and extension of four study areas"*, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 3, Nº 3, pp.37 – 58
- DOGANIS Rigas (2010), *"Flying Off Course – the economics of international airlines"*, Routledge, New York
- DOGANIS, Rigas (2006), *"The Airline Business"*, [2ª Edição], Routledge, Londres
- DREYFUS, L. Paul, AHIRE, Sanjay & EBRAHIMPOUR, Maling (2004), *"The impact of just-in-time implementation and ISO 9000 certification on total quality management"*, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 51, nº 2, pp.125-141
- DUDENSING, Rebekka, HUGHES, David & SHIELDS, Martin (2011), *"Perceptions of tourism promotion and business challenges: A survey-based comparison of tourism businesses and promotion organizations"*, in *Tourism Management*, Vol. 32, Nº6, pp.1453-1462
- DYCK, Andrew Roy (1996), *"A commentary on Cicero, De officiis"*, University of Michigan Press
- ECHTNER, Charlotte, & RITCHIE, J. R. Brent (1991), *"The meaning and measurement of destination image"*, in *Journal of Tourism Studies*, Vol.2, Nº2, pp.2–12
- EDVARDSSON, Bo, GUSTAFSSON, Andersand & ROOS, Inger (2005), *"Service portraits in service research: a critical review"*, in *International journal of service industry management*, Vol. 16, Nº 1, pp.107-121

EICHHORN, Victoria, MILLER, G., MICHPOULOU, E. e BUHALIS, D. (2008), "Enabling access to tourism through information schemes", in *Annals of Tourism Research*, Vol.35, Nº 1, pp.189-210

ELAMIRI, Mohamed (2000), "Major Challenges for Global Air Transport in the 21st Century", in *WTO Seminar Proceedings - Tourism and Air Transport*, pp. 15-52

ENCICLOPÉDIA LUSO-BRASILEIRA DE CULTURA (1973), vol. 5, Verbo, Lisboa

ERAQI, Mohammed (2006), "Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers", in *Benchmarking: An International Journal*, Vol.13, Nº4, pp.469-492

ESTEVES, Tiago (2012), "Portugal é competitivo para o turismo de negócios", in *Publituris*, consultado em <http://www.publituris.pt/2012/02/28/portugal-e-competitivo-para-o-turismo-de-negocios/>, acedido a 10 de Abril de 2016

EUROPEAN FEDERATION OF THE ASSOCIATIONS OF PROFESSIONAL CONGRESS ORGANISERS (2016), "Code of professional conduct", consultado em [http://www.efapco.eu/about\\_code\\_of\\_conduct\\_efapco.asp](http://www.efapco.eu/about_code_of_conduct_efapco.asp), acedido a 04 de Março de 2016

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2016), consultado em [www.efqm.org](http://www.efqm.org), acedido a 20 de Junho de 2016

EUROSTAT (2014a), "Eurostat Regional Yearbook 2014", Comunidades Europeias, Luxemburgo

EUROSTAT (2014b), "Tourism Statistics - intra EU tourism flows", in *Statistics explained*, Comunidades Europeias, Luxemburgo

EUROSTAT (2014c), "Tourism Statistics - Expenditure", in *Statistics explained*, Comunidades Europeias, Luxemburgo

EUROSTAT (2014d), "Tourism Statistics - Top destinations", in *Statistics explained*, Comunidades Europeias, Luxemburgo

EUROSTAT (2006), "Le tourisme récepteur et le tourisme émetteur dans la Union Européenne", *Statistiques en bref*, nº 5/2006, Comunidades Europeias, Luxemburgo

FEIGENBAUM, Armand (1983), "Total Quality Control", (3ª ed.), McGraw-Hill, New York

FERNANDES, António J., PAIS, Cassiano & PEREIRA, Elisabeth T. (2009), "A importância das atrações turísticas no fomento do Turismo", in *Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional*, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

FERREIRA, Paulo (2011), "Ah! Isso é fácil. É... O quê?!? Uma introdução à qualidade", Sítio do Livro Lda., Lisboa

- FONT, Xavier & BUCKLEY, Ralf (2001), *"Tourism Ecolabelling – Certification and Promotion of Sustainable Management"*, CAB International, Londres
- FORNELL, Claes (1992), *"A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience"*, in *Journal of Marketing*, pp. 6–21
- FORNELL, Claes & WERNERFELT, Birger (1987), *"Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management"*, in *Journal of Marketing Research*, pp. 337-346
- FORSYTH, Peter (2002), *"Privatisation and regulation of Australian and New Zealand airports"*, in *Journal of air transport Management*, pp. 19-28
- FOURNIER, Susan (1998), *"Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research"*, in *Journal of consumer research*, pp.43-353
- FRAILE, Fermín, BARRIO, José & MONZÓN, Miguel (2002), *"Seis Sigma"*, Edições FC Editorial, Madrid
- FUCHS, Matthias, & WEIEMAIR, Klaus (2004), *"Destination Benchmarking: an indicator-system's potential for exploring guest satisfaction"*, in *Journal of Travel Research*, Vol.42, N°2, pp.212–225
- GARRIGA, Jordi Candela (2003), *"Airport Dynamics: Towards Airport Systems"*, Airport Regions Conference
- GARTNER, William C. (1994), *"Image formation process"*, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2, N°3, pp.191–212
- GARVIN, David A. (1992), *"Operations Strategy"*, Prentice Hall International Editions
- GARVIN, David A. (1988), *"Managing quality: The strategic and competitive edge"*, Simon and Schuster
- GETZ, Donald, O'NEILL, Martin & CARLSEN, Jack (2001), *"Service quality evaluation at events through service mapping"*, in *Journal of Travel Research*, Vol.39, N°5, pp.380–390
- GILLEN, David (2008), *"Airport Governance and Regulation: the Evolution over Three Decades of Aviation System Reform"*, Sauder School of Business, Centre for Transportation Studies, University of British Columbia
- GODFREY, Kerry (1999), *"Attributes of Destination Choice: British Skiing in Canada"*, in *Journal of Vacation Marketing*, Vol.5, pp.51–65
- GODINHO, Maria João & NETO, Sónia Cristina (2001), *"Qualidade: uma prática secular"*, Secretariado para a modernização administrativa, Lisboa
- GOMES, Paulo JP (2004), *"A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação"*, *Cadernos Bad*, pp. 6-18

- GORDON, Alastair (2008), *"Naked Airpor: A Cultural History of the World's Most Revolutionary Structure"*, The University of Chicago Press
- GOTLIEB, Jerry, GREWAL, Dhruv & BROWN, Stephen (1994), *"Consumer satisfaction and perceived Quality : Complementary or Divergent Construct?"*, in *Journal of Applied Psychology* , Vol.79, nº6, pp.875-885
- GRAAF, A. (1994), *"Service quality and sports centers"*, in *European Journal for Sport Management*, Vol.1, nº1, pp.42-57
- GRAHAM, Anne (2013), *"Managing airports – An international perspective"*, [4ª edição], Routledge, Londres
- GRAHAM, Anne, PAPTAEODOROU, Andreas, FORSYTH, Peter (2008), *"Aviation and tourism: implications for leisure travel"*, Ashgate Publishing, Ltd.
- GRAHAM, Anne (2006), *"Transport and transit: air, land and sea"*, in BUHALIS, Dimitrios & COSTA, Carlos *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- GRASS ROOTS MEETINGS INDUSTRY (2013), *"Report 2013"*, consultado em <http://rgaukltd.co.uk/common/Grassroots2013.pdf>, acedido a 15 de Março de 2016
- GRAY, Barbara (1996), *"Cross-Sectoral Partners: Collaborative alliances among business, government and communities"*, in HUXHAM, Chris (1996) *Creating Collaborative Advantage*, pp. 57-79
- GRÖNROOS, Christian (2000), *"Service Management and Marketing: a Costumer Relationship Management Approach"*, Chinchester: John Wiley and Sons
- GÜLLER, Michael (2002), *"Del aeropuerto a la ciudad-aeropuerto"*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona
- GUNN, Clare (1988), *"Tourism Planning"*, 2ª edição, Taylor & Frances, Nova Iorque
- HALPERN, Nigel, GRAHAM, Anne & DAVIDSON, Rob (2012), *"Meetings facilities at airports"*, in *Journal of Air Transport Management*, Vol.18, Nº1, pp.54-58
- HAMELE, Herbert (2002), *"Eco-labels for tourism in Europe: moving the market toward more sustainable practices"*, in M. Honey (ed.), *"Ecotourism & certification: setting standards in practice"*, Island Press, Washington, pp. 187-210
- HANLY, Paul (2012), *"Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study"*, in *Tourism Management*, Vol. 33, Nº6, pp.1574-1582

HARVEY, Jean (1998), “*Service quality: a tutorial*”, in *Journal of Operations Management*, Vol.16, N°5, pp.583-597

HILL, Manuela & HILL, Andrew (2012), “*Investigação por questionário*”, [2ª edição], Edições Sílabo, Lisboa

HOROVITZ, Jacques (1990), “*La Calidad del Servicio*”, McGraw Hill, Madrid

INGRAM, Hadyn, TEARE, Richard, RIDLEY, S. & FERRONE, L. (1997), “*Strategic competitive advantage through structure, quality and teamwork*”, in Teare, R., Farber Canziani, B. and Brown, G. (Eds), *Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism*, Cassell, London, pp. 133-64

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2016), “*Estatísticas do Turismo 2015*”, Lisboa

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2015), “*Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2014*”, Lisboa

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2016), “*Outlook for airline markets and industry performance*”, IATA, Geneva, Switzerland

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2015), “*Economic Performance of the Airline Industry – 2015 mid-year report*”, IATA, Geneva, Switzerland

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2014), “*Annual Review: 2014*”, consultado em <https://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2014.pdf>, acedido a 21 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2013), “*Airport competition*”, consultado em <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airport-competition.pdf>, acedido a 30 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2010), “*Four Cornerstones of Change – IATA launches Vision 2050, 7*”, consultado em <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2010-06-07-02.aspx>, acedido a 21 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2016), “*Vision and Mission*”, consultado em <http://www.icao.int/about-icao/Pages/vision-and-mission.aspx>, acedido a 14 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2015a), “*Annual Report of the Council*”, ICAO, consultado em <http://www.icao.int/annual-report-2015/Pages/default.aspx>, acedido a 07 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2015b), “*2015: Air Transport Yearly Monitor*”, ICAO, consultado em



[http://www.icao.int/sustainability/Documents/Yearly%20Monitor/yearly\\_monitor\\_2015.pdf](http://www.icao.int/sustainability/Documents/Yearly%20Monitor/yearly_monitor_2015.pdf),

acedido a 07 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (2014), “*Annual Report of the Council*”, ICAO, consultado em <http://www.icao.int/annual-report-2014/Pages/default.aspx>, acedido a 07 de Janeiro de 2016

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (1944), “*Convention on International Civil Aviation*”, ICAO, Montreal, Canada

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2016), “*ICCA Statistics Report 2015*”, ICCA, Amsterdam

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2015), “*ICCA Statistics Report 2014*”, ICCA, Amsterdam

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2013a), “*A Modern History of International Association Meetings*”, consultado em <http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?nppage=3585>, acedido a 10 de Setembro de 2016

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2013b), “*ICCA Statistics Report 2012*”, ICCA, Amsterdam

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2012a), “*The International Association Meetings Market 2002-2011*”, ICCA, Amsterdam

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2012b), “*ICCA Statistics Report 2011*”, ICCA, Amsterdam

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2011), “*ICCA Statistics Report 2010*”, ICCA, Amsterdam

ISO 9000 (2005), “*Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*”, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland

ISO (2012), “*International Organization for Standardization – Standards*”, consultado em [www.iso.org/iso/home/standards.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards.htm), acedido a 04 de Maio de 2016

ISO 20121 (2016), “*International Organization for Standardization – ISO 20121*”, consultado em <http://www.iso20121.org>, acedido a 05 de Maio de 2016

JAFARI, Jafar (2005), “*El turismo como disciplina científica (The Scientification of Tourism)*”, in *Política y Sociedad*, Vol.42, Nº1, pp.39-56

JAFARI, Jafar & AASER, Dean (1988), “*Tourism as the subject of doctoral dissertations*”, in *Annals of Tourism Research*, Vol.15, Nº 3, pp.407-429

- JAGO, Leo & DEERY, Margaret (2005), *"Relationships and factors influencing convention decision-making"*, in *Journal of Convention and Event Tourism*, Vol.7, Nº1, pp.23 – 42
- JARACH, David (2005), *"Airport Marketing Strategies to cope with the new millennium environment"*, Ashgate Publisher
- JARACH, David (2004), *"Future scenarios for the european airline industry: A marketing-based perspective"*, in *Journal of Air Transportation*, Vol.9, Nº2, pp.23-39
- JARACH, David (2001), *"The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm"*, in *Journal of Air Transport Management*, Nº7, pp.119-125
- JENNINGS, Gayle & NICKERSON, Norma (2006), *"Quality tourism experiences"*, Routledge
- JOHNSTON, Robert (2001), *"Linking Complaint Management to Profit"*, in *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº 1, pp.60-69
- JOSIAM, Bharath, SMEATON, George & CLEMENTS, Christine (1999), *"Travel Motivation and Destination Selection"*, in *Journal of Vacation Marketing*, Nº5, pp.167–175
- JURAN, Joseph (1988), *"Juran on planning for quality"*, Free Press, New York
- KASARDA, John (2015), *"Welcome to Aerotropolis, the City of the Future"*, in *New Perspectives Quarterly*, Vol. 32, Nº3, pp.43-45
- KASARDA, John & LINDSAY, Greg (2011), *"Aerotropolis: the way we'll live next"*, Macmillan
- KASARDA, John (2001), *"From airport city to aerotropolis"*, Airport world
- KATZ, Donald (2010), *"The Role of the Airport in Growing World Cities"*, Georgia Tech, Atlanta
- KEEGAN, Richard (1998), *"Benchmarking facts"*, in: *A European Perspective, European Company Benchmarking Forum*, Forbairt, Ireland
- KERLINGER, Fred & LEE, Howard (1999), *"Foundations of Behavioral Research"*, Wadsworth Publishing
- KERLINGER, Fred (1980), *"Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual"*, Epu
- KETELE, Jean-Marie de & ROEGIERS, Xavier (1993), *"Metodologia da recolha de dados. Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos"*, Instituto Piaget – Colecção Epistemologia e Sociedade
- KIM, Samuel Seongseop, CHON, Kaye & CHUNG, Kyu Yoop (2003), *"Convention industry in South Korea: an economic impact analysis"*, in *Tourism Management*, Vol. 24, Nº5, pp. 533-541

- KLENOSKY, David (2002), *"The "Pull" of Tourism Destinations: A Means-End Investigation"*, in *Journal of Travel Research*, N°40, pp.385–395
- KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan & SETIAWAN, Iwan (2010), *"Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit"*, John Wiley & Sons
- KOZAK, Metin (2001), *"Repeaters' behavior at two distinct destinations"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.28, N°3, pp.784 – 807
- KOZAK, Metin & RIMMINGTON, Mike (2000), *"Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination"*, in *Journal of Travel Research*, Vol.38, N°1, pp.260–269
- LAGE, Beatriz Helena Gelas & MILONE, Paulo César (2000), *"Economia do turismo"*, Editora Atlas, São Paulo
- LAROUSSE, F. (1963), *"Grand Larousse encyclopédique"*, Tome huitième (VIII), Paris, Librarie Larousse, pp. 937
- LAWS, Eric (1995), *"Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies"*, Routledge, New York
- LAWSON, Fred (1982), *"Trends in business tourism management"*, in *Tourism management*, Vol.3, N°4, pp.298- 302
- LEE, Myong (2006), *"Analytical reflections on the economic impact assessment of conventions and special events"*, in *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol.8, N°3, pp.71-85
- LEIPER, Neil (2004), *"Tourism management"*, Frenchs Forest, Pearson Education Australia
- LEIPER, Neil (1990), *"Tourist Attraction Systems"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.17, N°2, pp.367-384
- LEIPER, Neil (1979), *"The Framework of Tourism. Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.6, N°4, pp.390- 407
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, GOYETTE, G., BOUTIN, G. & REIS, M. J. (1994), *"Investigação qualitativa: fundamentos e práticas"*, Instituto Piaget
- LIBRARY ASSOCIATION (1994), *"Information quality and liability"*, Autor, London
- LINCOLN, Yvonna & GUBA Egon (1985), *"Naturalistic Inquiry Sage: Newbury Park"*, San Francisco
- LOHMANN, Gui & DUVAL, David (2011), *"Critical Aspects of the Tourism-Transport Relationship"*, Contemporary Tourism Reviews, Goodfellow Publishers, Oxford

LONG, Philip (1997), *"Researching tourism partnership organizations: From practice to theory to methodology"*, in MURPHY, Peter (1997), *"Quality Management in Urban tourism"*, Wiley

LUMSDON, Les & PAGE, Stephen J. (2004), *"Tourism and transport: issues and agenda for the new millennium"*, Elsevier Science Ltd.

MACHADO, José Pedro (Coord.) (1977), *"Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa"*, Livros Horizonte Lda.

MALIGHETTI, Paolo, PALEARI, Stefano & REDONDI, Renato (2009), *"Airport classification and functionality within the European network: Problems and Perspectives"* in *Management*, Vol.7, Nº1, pp.183-196

MANENTE, Mara (2008), *"Destination management and economic background : defining and monitoring local tourist destinations"*, *International Conference on Measuring Tourism Economic Contribution at Sub-National Levels*, consultado em [http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente\\_eng\\_0.pdf](http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente_eng_0.pdf), acedido a 25 de Abril de 2016

MARQUES, Jorge & SANTOS, Norberto (2012), *"A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e à criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal"*, in *Revista de Turismo & Desenvolvimento*, Nº17, pp.1647-1657

MARTÍN-CEJAS, Roberto Rendeiro (2006), *"Tourism service quality begins at the airport"*, in *Tourism Management*, Vol.27, Nº5, pp.874-877

MARTINS, Luís Saldanha (2011), *"Turismo, investigação e formação: tendências e desafios em tempos de mudança"*, Faculdade de Letras da Universidade do Porto

MARTINS, Roberto & NETO, Pedro (1998), *"Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização"*, in *Revista Gestão e Produção*, Vol. 5, Nº3, pp.298-311

MASON, Peter, AUGUSTYN, Marcjanna & SEAKHOA-KING, Arthur (2010), *"Exploratory study in tourism: designing an initial, qualitative phase of sequenced, mixed methods research"*, in *International Journal of Tourism Research*, Vol.12, Nº5, pp.432-448

MCCARTNEY, Glenn (2008), *"The CAT (casino tourism) and the MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in Macao"*, in: *Journal of Convention & Event Tourism*, Taylor & Francis Group, pp. 293-308

MEERSMAN, Hilde, VOORDE, Eddy & VANELSLANDER, Thierry (2008), *"The Air Transport Sector after 2010: A Modified Market & Ownership Structure"*, in *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, Vol.8, nº2, pp.71-90

MÉRENNE, Emile & BOUVRY, Sylvine (1995), “*Géographie des transports*”, Nathan

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO (2013), “*Plano Estratégico Nacional do Turismo, Revisão e Objetivos 2013-2015*”, Turismo de Portugal, Lisboa, consultado em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Documents/20130111%20consulta%20publica%20pent.pdf>, acedido a 22 de Março de 2016

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, DA INOVAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO (2011), “*Plano Estratégico Nacional d Turismo: Propostas para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0.*”, Turismo de Portugal, Lisboa, consultado em [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revis%C3%A3o.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf), acedido a 23 de Março de 2016

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2006), “*10 Produtos Estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: turismo de negócios*”, Turismo de Portugal, Lisboa, consultado em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20de%20Negocios%202006.pdf>, acedido a 22 de Março de 2016

MIROUX, Albert (1991), “*Tourisme et transport aérien de l'essor à la maturité*”, Les Presses de l'Institut du transport aérien, Paris

MOORE, Gary, HOPKINS, Willie & HOPKINS, Shirley A. (1998), “*Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction?*”, in *Managing Service Quality*, Vol. 8, Nº1, pp.133-141

MORGADO, Catarina (2006), “*Introdução aos Sistemas de Gestão da Qualidade*”, Blue Phoenix Consulting

MORGAN, Nigel & PRITCHARD, Annette (2004), “*Meeting the destination branding challenge*”, in *Destination branding*, pp.59-79

MORRONE, Michele & HAWLEY, Matthew (1998), “*Improving Environmental Indicators through Involvement of Experts, Stakeholders and the Public*”, in *Ohio Journal of Science*, Vol.98, Nº3, pp.52-58

MOUTINHO, Luiz (1987), “*Consumer behavior in tourism*”, in *European Journal of Marketing*, Vol.21, Nº10, 1-44

MOUTINHO, Pratas e Vale (2010), “*Proposta de Modelização Conceptual para a Fidelização de um Destino Turístico*”, Produtos e Destinos de Excelência: 1º Congresso Internacional de Turismo, IPCA, Barcelos consultado em [http://www.ipca.pt/cit/docs/sessoes/s4/S4\\_2\\_30.pdf](http://www.ipca.pt/cit/docs/sessoes/s4/S4_2_30.pdf), acedido a 01 de Junho de 2016

OAKLAND, John S. (1989), *"Total Quality Management – The Route to Improving Performance"*, Butterworth-Heinemann, Oxford

OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1992), *"Meeting Industry Terminology"*, Luxemburgo

OLIVEIRA, Teresa (2005), *"Teses e dissertações – Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos"*, Editora RH, Lda., Lisboa

OLIVEIRA, Otávio J. (2006), *"Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados"*, São Paulo Pioneira Thomson

OLIVER, Richard L. (1999), *"Whence Consumer Loyalty?"*, in *Journal of Marketing*, N°63 (special issue), pp.33-44

OPPERMANN, Martin & CHON, Kye-Sung (1997), *"Convention Participation Decision-Making Process"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.24, N°1, pp.178-191

OPPERMANN, Martin (1996), *"Convention destination images: analysis of association meeting planners' perception"*, in *Tourism Management*, N°7, pp.175-182

OTTO, Julie E. & RITCHIE, J. R. Brent (1995), *"Exploring the quality of the service experience: a theoretical and empirical analysis"*, in *Advances in Services Marketing and Management*, N°4, pp.37-61

PAGE, Stephen & CONNEL, Joanne (2006), *"Tourism a modern Synthesis"*, Thomson, London

PAGE, Stephen (1994), *"Transport for Tourism"*, Thomson, London

PAILLÉ, Pierre, & MUCCHIELLI, Alex (2016), *"L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales"*, 4e éd. Armand Colin

PALMER, Adrian & BEJOU, David (1995), *"Tourism destination marketing alliances"*, in *Annals of Tourism Research*, Vol.22, N°3, pp.616-629

PARASURAMAN, Anathanarayanan, ZEITHALM, Valarie & BERRY, Leonard (1988), *"SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"*, in *Journal of Retailing*, Vol.64, N°1, pp.12-40

PARASURAMAN, Anathanarayanan, ZEITHALM, Valarie & BERRY, Leonard (1985), *"A conceptual model of service quality and its implications for future research"*, in *Journal of Marketing*, N°49, pp.41-50

PEREZ, Bernabé Escobar & GALLARDO, António Lobo (2001), *"Control de gestión en las empresas turísticas: implicaciones para la formación de profesionales"*, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid

- PIKE, Steven (2004), *"Destination Marketing Organisations"*, Elsevier, Netherlands
- PINTO, Abel & SOARES, Iolanda (2011), *"Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua Implementação"*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa
- PIRES, António Ramos (2012), *"Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação"*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa
- PITT, Michael & BROWN, Andrew (2001), *"Developing a strategic direction for airports to enable the provision of services to both network and low-fare carriers"*, in *Facilities*, Vol.19, N°1, pp.52-60
- POOLE, Robert W. (1994), *"Guidelines for airport privatization"*, Reason Foundation, Privatization Center
- PORTUGAL, Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, 1ª série — N.º 90 — Decreto-Lei n.º 186/2007 de 10 de Maio, pp. 3085-3100
- PORTUGAL, Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, 1ª série — N.º 105 — Decreto-Lei n.º 55/2010 de 31 de Maio, pp. 1856-1877
- PRIDEAUX, Bruce (2000), *"The role of the transport system in destination development"*, in *Tourism Management*, N° 21, pp.53-63
- PRINCE, J. Dineley, HARPER, Robert Francis, KING, L. W., MÜLLER, D. H. & WINCKLER, H. (1904), *"The code of Hammurabi"*, in *The American Journal of Theology*, pp.601-609
- QUAZI, Hesan, HONG, Chang Wing & MENG, Chan Tuck (2002), *"Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study"*, in *Total Quality Management*, Vol.13, n°1
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc (2013), *"Manual de investigação em ciências sociais"*, 6ª edição, Gradiva, Lisboa
- RIBEIRO, Alexandrino (2009), *"Conceitos e Princípios de Qualidade"*, Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
- RITCHIE, JR Brent & CROUCH, Geoffrey Ian (2003), *"The competitive destination: A sustainable tourism perspective"*, Cabi
- RODRIGUE, Jean-Paul, COMTOIS, Claude & SLACK, Brian (2013), *"The geography of transport systems"*, Routledge
- RODRIGUES, Gualdino (2003), *"As fontes internacionais do direito aéreo: a situação da legislação sobre a Aviação Civil em Portugal"*, AOPA, Lisboa

- RODRIGUEZ-DÉNIZ, Héctor, SUAÚ-SANCHEZ, Pere & VOLTES-DORTA, Augusto (2013), *"Classifying airports according to their hub dimensions: an application to the US domestic network"*, in *Journal of Transport Geography*, Nº33, Ppp.188-195
- ROGERS, Helen L., LEE, D. S., RAPER, D. W., DE FOSTER, P. M., WILSON, C. W., & NEWTON, P. J. (2002), *"The impacts of aviation on the atmosphere"*, *Aeronautical Journal*, Vol.106, Nº1064, pp.521-546
- ROGERS, Tony (1998), *"Conferences: A twenty-first century industry"*, Harlow: Addison Wesley Longman
- RUTHERFORD, Denney G. (1990), *"Introduction to the conventions, expositions, and meetings industry"*, John Wiley & Sons Inc
- SANCHO, Amparo (1998), *"Introducción al turismo"*, Organización Mundial do Turismo, Madrid
- SANTOS, Nelson & TEIXEIRA, António (2009), *"Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM"*, Edições Sílabo, Lisboa
- SARMENTO, Manuela (2003), *"Gestão pela qualidade total na Indústria do alojamento turístico"*, Escolar Editora, Lisboa
- SCHAAFSMA, Maurits (2008) *"Accessing global city regions: The airport as a city"*, in *The image and the region: Making mega-city regions visible!*, ed. T. Alain and A. Förster, pp.69–79
- SCHAAFSMA, Maurits, AMKREUTZ, Joop & GÜLLER, Mathis (2008), *"Airport and City. Airport Corridors: Drivers of Economic Development"*, Schiphol Real Estate, Amsterdam
- SEEKINGS, David & FARRER, John (1999), *"How to organize effective conferences and meetings"*, Kogan Page, London
- SHOEMAKER, Stowe & LEWIS, Robert C. (1999), *"Customer loyalty: The future of hospitality marketing"*, in *International Journal of Hospitality Management*, Nº18, pp.345 – 370
- SILVA, Agostinho da (1993), *"A Última Conversa."*, Casa das Letras
- SILVA, Augusto & PINTO, José (1986), *"Uma visão global sobre as ciências sociais"*, in A. Silva, & J. Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, pp. 9-27, 9ª ed., Edições Afrontamento, Porto
- SILVA, João Albino (2004), *"A investigação científica e o turismo"*, in *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Editorial Noticias, Universidade de Aveiro, Vol. 1, Nº1, pp.9-14
- SILVA, João Albino, MENDES, Júlio & GUERREIRO, Manuela (2001a), *"A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos Modelos aos Indicadores"*, in *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº 1, ISCTE, pp.65-81



- SILVA, João Albino, MENDES, Júlio & GUERREIRO, Manuela (2001b), *"Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo"*, Universidade do Algarve, Faro
- SILVA, José Sancho de Sousa (2009), *"A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação"*, Dissertação de Doutoramento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro
- SMITH, George A., RITTER, Doris & TUGGLE, William P. (1993), *"Benchmarking: the fundamental questions"*, in *Marketing Management*, Vol. 2, Nº 3, pp.43-8
- SOBH, Rana & PERRY, Chad (2005), *"Research design and data analysis in realism research"*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº11/12, pp.1194-1209
- SOUSA, Maria José & BAPTISTA, Cristina Sales (2011), *"Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha"*, 3ª ed., Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, Lisboa
- SPILL, Christiane (1973), *"Le transport aérien et la région"*, in *Annales de Géographie*, pp. 316-330, Armand Colin
- SPILLER, Julie (2002), *"History of Convention Tourism"*, in WEBER, K. & CHON, K. (ed.), *"Convention Tourism. International Research and Industry Perspectives"*, The Haworth Hospitality Press, pp.3-19, New York
- SUAU SANCHEZ, Pere & BARBERÁ, Montserrat (2007), *"Planificación aeroportuária y estrategias ambientales en Cataluña"*, in *Boletín de la A.G.E.*, Nº 45, pp.99-121
- SWARBROOKE, John, & HORNER, Susan (2001), *"Business travel and tourism"*, Routledge
- THE BRITISH STANDARDS INSTITUTE (1987), *"BS 4778, Quality Vocabulary: Part 1 International Terms, Part 2 National Terms"*, (ISO 8402, 1986), The British Standards Institution, London
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (1998), *"A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo"* Papirus Editora
- UK CONFERENCE AND MEETING SURVEY (2016), *"UK Conference and Meeting Survey 2016"*, consultado em <http://ukcams.org.uk/published%20ukcams%20reports/index.html>, acedido a 02 de Maio de 2016
- UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (1996), *"Awards for Improving the Coastal Environment: The Blue Flag Example"*, UNEP, Paris
- UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2016a), *"Understanding Tourism: Basic Glossary"*, consultado em <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>, acedido a 02 de Abril de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2016b), *"Tourism Highlights - 2016 Edition"*, consultado em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>, acedido a 07 de Outubro de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2015), *"Global Travel & Tourism leaders set landmark agenda for growth"*, consultado em [org/press-release/2015-04-16/global-travel-tourism-leaders-set-landmark-agenda-growth](http://www.unwto.org/press-release/2015-04-16/global-travel-tourism-leaders-set-landmark-agenda-growth), acedido a 08 de Abril de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2014), *"Global report on the meetings industry"*, consultado em [http://www.imexexhibitions.com/media/350548/UNWTO\\_meetingsindustry\\_am\\_report%20\(2\).pdf](http://www.imexexhibitions.com/media/350548/UNWTO_meetingsindustry_am_report%20(2).pdf), acedido a 16 de Maio de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2012a), *"Tourism Highlights - 2012 Edition"*, consultado em <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-%20tourism-highlights-2012-edition>, acedido a 07 de Abril de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2012b), *"Sustainable Development of Tourism"*, consultado em <http://sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism>, acedido a 07 de Abril de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2011a), *"Tourism Towards 2030 - A Global Overview"*, (9th General Assembly – 10 October 2011), UNWTO, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2011b), *"World Tourism Barometer"*, Vol.9, nº1, consultado em <http://mkt.unwto.org/en/barometer>, acedido a 23 de Agosto de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2011c), *"Tourism Highlights"*, consultado em [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_1.pdf), acedido a 08 de Março de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2008a), *"Tourism Highlights"*, consultado em [http://www.unwto.org/pdf/highlights\\_e.pdf](http://www.unwto.org/pdf/highlights_e.pdf), acedido a 07 de Março de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2008b), *"2008 International recommendations for tourism statistics"*, UNWTO, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2007), *"A practical guide to tourism destination management"*, UNWTO, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2006), *"Measuring the economic importance of the Meetings Industry: Developing a Tourism Satellite Account Extension"*, UNWTO, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2003), *“Qualidade no Turismo”*, consultado em <http://sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism>, acedido a 07 de Março de 2016

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2002), *“Voluntary Initiatives for Sustainable Tourism”*, UNWTO, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2001), *“Apuntes de metodología de la investigación en turismo”*, 1ª edição, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (1998), *“Guide for local authorities on developing sustainable tourism”*, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (1995), *“Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo”*, Manual Técnico Nº1, Madrid

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (1994), *“National and regional tourism planning: Methodologies and case studies”*, OMT, Madrid

VALLS, Josep-Francesc (2004), *“Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles”*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona

VALLS, Josep-Francesc (2000), *“Gestión de empresas de Turismo y Ócio”*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona

VAR, Turgut, CESARIO, Frank & MAUSER, Gary (1985), *“Convention tourism modelling”*, Tourism Management, Vol.6, Nº3, pp.194-204

VEAL, Anthony James (2006), *“Research Methods for Leisure and Tourism: A practical Guide”*, Pearson Education Limited, Essex

VELLAS, François & BÉCHEREL, Lionel (1995), *“International Tourism: an economic perspective”*, Macmillan Press, Ltd., London

WALL, Geoffrey & MATHIESON, Alister (2006), *“Tourism: change, impacts, and opportunities”*, Pearson Education

WALKER, Denis (1990), *“Customer first: A strategy for quality service”*, Aldershot, Gower

WEBER, Karin, & CHON, Kaye (2002), *“Convention tourism: International research and industry perspectives”*, Haworth Press, Binghamton

WILLIAMS, Allan & SHAW, Gareth (1994), *“Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective”*, Blackwell Publishers, Oxford

WILLMOTT, Michael & GRAHAM, Sara (2003), *“O mundo de hoje e de amanhã: o cenário europeu”*, in *Turismo e Hospitalidade no século XXI*, organização de Lockood, A. e Medlik, S., Edições Manole, São Paulo

WORLD ECONOMIC FORUM (2015), *"The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015"*, WEF, Geneva

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1995) *"Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics"*, World Tourism Organization

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2016) *"Travel & Tourism Economic Impact 2016"*, WTTC, London, United Kingdom

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2012), *"Global Report on Aviation"*, WTTC, London, United Kingdom

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2010), *"Travel & Tourism Economic Impact"*, WTTC, London, United Kingdom

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (2003), *"The Future of air travel. An action plan for sustainable growth"* (Report), WTTC, pp. 5–9

YANG, Ching-Chow (2008), *"Improving the definition and quantification of quality costs"*, in *Total Quality Management*, Vol.19, N°3, pp.175-191

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, Anathanarayanan, BERRY, Leonard (1990), *"Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations"*, Simon and Schuster, New York

ZEITHAML, Valarie A. & BITNER, Mary Jo (2003), *"Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm"*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York

ZENGLEIN, Max J. & MÜLLER, Jürgen (2007), *"Non-aviation revenue in the airport business – evaluating performance measurement for a changing value proposition"*, German Airport Performance Project, Berlin School of Economics, Berlin

## **Anexos**

## Índice de anexos

ANEXO 1 - Classificação dos Aeroportos de acordo com a FAA .....	II
ANEXO 2 - Classificação dos Aeroportos de acordo com o ACI .....	III
ANEXO 3 - Categorização da titularidade e modelos de gestão dos aeroportos .....	V
ANEXO 4 – Classificação das viagens de turismo de acordo com o principal propósito.....	VIII
ANEXO 5 – Segmentação da MI de acordo com a ICCA .....	IX
ANEXO 6 – Tipologias de Reuniões .....	X
ANEXO 7 – Sistema Turístico proposto por Leiper.....	XI
ANEXO 8 – Índice de competitividade em viagens e turismo .....	XII
ANEXO 9 – 14 Princípios de Deming.....	XIII
ANEXO 10 – Tipos de Formação.....	XIV
ANEXO 11 – Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços.....	XV
ANEXO 12 – QUALITEST Matrix .....	XVI
ANEXO 13 – Modelo EFQM: conceitos fundamentais .....	XVII
ANEXO 14 – Airport Carbon Accreditation.....	XVIII
ANEXO 15 – ISO 20121 .....	XIX
ANEXO 16 – EFAPCO Code of Professional Conduct .....	XX
ANEXO 17 – Inquérito por questionário .....	XXI
ANEXO 18 – Principais termos usados na estatística da Aviação Civil .....	XXVII
ANEXO 19 – Principais indicadores da Indústria Aeroportuária .....	XXVIII
ANEXO 20 – Resultados do inquérito .....	XXIX
ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias .....	XLVI

## ANEXO 1 - Classificação dos Aeroportos de acordo com a FAA

(Federal Aviation Administration)

CLASSIFICAÇÕES DOS AEROPORTOS		TIPO DE HUB: PERCENTAGEM ANUAL DE PASSAGEIROS EMBARCADOS	DESIGNAÇÃO
<b>Serviço Comercial</b> Aeroportos públicos com pelo menos 2.500 passageiros a embarcar por ano e com serviços programados	<b>Primário</b> Com mais de 10.00 passageiros a embarcar por ano	<b>Large</b> 1% ou mais	<b>Large Hub</b>
		<b>Medium</b> Pelo menos 0,25% mas menos de 1%	<b>Medium Hub</b>
		<b>Small</b> Pelo menos 0,05% mas menos de 0,25%	<b>Small Hub</b>
		<b>Non Hub</b> Mais de 10.000 mas menos de 0,05%	<b>Non Hub Primary</b>
	<b>Não Primário</b>	<b>Non Hub</b> Pelo menos 2.500 e não mais do que 10.000	<b>Non Primary Commercial Service</b>
<b>Não Primário</b> (Exceto Serviço Comercial)		Não aplicável	<b>Reliever</b>

Fonte: Produção própria adaptado a partir de RODRIGUEZ-DÉNIZ *et al.* (2013)

## ANEXO 2 - Classificação dos Aeroportos de acordo com o ACI

(Airports Council International)

Tipos de Aeroportos	Principais características
<b>Aeroporto Internacional</b>	Os aeroportos internacionais aceitam voos de e para países estrangeiros e têm instalações preparadas para alfândega e emigração, permitindo um ponto de saída e de entrada no país; estes aeroportos também têm voos domésticos colocando à disposição dos passageiros deslocamentos para várias regiões num mesmo país.
<b>Aeroporto Gateway<sup>50</sup></b>	Os aeroportos <i>gateway</i> permitem aos passageiros fazer transferências entre voos de longo curso e voos domésticos, sendo caracterizados pela disponibilidade de horários que existe para partidas e chegadas, tendo em consideração o tráfego aéreo.
<b>Aeroporto Regional</b>	Os aeroportos regionais fornecem serviços aéreos a reduzidas populações dentro de uma área geográfica relativamente pequena; a maioria destes aeroportos não tem postos de alfândega nem emigração e geralmente servem só o tráfego doméstico; tendem a ser utilizados por aeronaves mais pequenas de companhias aéreas regionais ou jatos de negócios; estes aeroportos alimentam geralmente aeroportos internacionais funcionando como um ponto de consolidação para passageiros e carga.
<b>Aeroporto Local</b>	Geralmente servem centros populacionais pequenos permitindo a ligação a aeroportos de aviação geral.
<b>Aeroporto Comercial de Passageiros</b>	São aeroportos focados sobretudo na área comercial e altamente dependentes do nível de financiamento disponível; podem ser tanto domésticos como internacionais em termos de tráfego de passageiros; a maior parte do desenvolvimento de infraestruturas aeroportuárias é feita tendo em conta a procura do ponto de vista comercial e das novas oportunidades de investimento.
<b>Aeroporto Comercial de Carga</b>	Alguns aeroportos desenvolveram esforços nas oportunidades que se apresentaram em termos de carga, chegando mesmo a transformar-se em <i>hubs</i> de empresas de transporte logístico como por exemplo a FedEx ou a DHL.
<b>Hub<sup>51</sup></b>	Este tipo de aeroportos permite às companhias aéreas consolidarem o seu tráfego, quer seja de passageiros ou de carga, num único ponto de conexão para outros destinos; permitem a agregação de passageiros e carga de múltiplos destinos num só para depois os transferirem para outros locais; estes aeroportos proporcionaram uma otimização e eficiência às companhias aéreas que praticam a política “ <i>Hub and Spoke</i> ” ou seja, passageiros a viajarem entre dois pontos têm de voar obrigatoriamente para um aeroporto <i>hub</i> , desembarcar e embarcar para outra aeronave que os leve ao destino final, contrastando, assim, com o modelo de voo direto.

(continua)

<sup>50</sup> A tradução em português que se aproxima mais à expressão inglesa será o “aeroporto de acesso”.

<sup>51</sup> De difícil tradução para a língua portuguesa, um *hub* é entendido como uma plataforma giratória e um centro de conexão.



## ANEXO 2 - Classificação dos Aeroportos de acordo com o ACI

(continuação)

Tipos de Aeroportos	Principais características
<b>Hub<sup>52</sup></b>	Há que referir ainda uma extensão desta tipologia: o “ <i>hub</i> fortaleza” que ocorre quando uma única companhia aérea tem o monopólio em mais de dois terços de todo o serviço aéreo de um aeroporto. <sup>53</sup> Existem vários exemplos de aeroportos <i>hub</i> espalhados um pouco por todo o mundo, a saber: Aeroporto Internacional de Hong Kong, com a Cathay Pacific; Aeroporto de Londres Heathrow, com a British Airways; Aeroporto Internacional da Jordânia Queen Alia, com a Royal Jordanian Airlines; Aeroporto Internacional do Dubai, com a Emirates; Aeroporto Internacional da Cidade do México, com a Aeromexico, entre outros.
<b>Aeroporto de Origem e Destino</b>	Normalmente este tipo de aeroportos têm 70% ou mais de passageiros que começam ou terminam a sua viagem aí.
<b>Aeroporto de Trânsito</b>	Os aeroportos de trânsito têm uma elevada percentagem de passageiros que se encontram em transferência e em trânsito <sup>54</sup> entre voos e que por esse motivo podem nunca abandonar a área segura do terminal onde se encontram; os serviços aqui prestados devem ter em consideração os <i>lounges</i> e os hotéis de trânsito.
<b>Aeroporto Reliever<sup>55</sup></b>	Estes aeroportos são entendidos como adicionais a uma determinada área geográfica quando o aeroporto principal já não tem capacidade em receber mais tráfego ou porque atingiu a sua capacidade máxima ou porque existem operações não programadas.
<b>Aeroporto de Aviação Geral</b>	Os aeroportos de aviação geral proporcionam um grande número de serviços aéreos e constituem o único tipo de aeroporto em muitos países; as suas infraestruturas estão preparadas para receber voos <i>charter</i> , voos de treino e escolas de voo, aviação privada, serviços de emergência, atividades recreativas, tais como planadores, serviços de abastecimento de combustível, hangares e manutenção.

Fonte: Produção própria adaptado a partir de ACI Learning Centre (2015c)

<sup>52</sup> De difícil tradução para a língua portuguesa, um *hub* é entendido como uma plataforma giratória e um centro de conexão.

<sup>53</sup> Por exemplo, em 2010, a US Airways ocupou 85 das 97 portas de embarque no aeroporto internacional de Charlotte, na Carolina do Norte, EUA, e contou com um total de 90% do tráfego total de passageiros, de acordo com informação publicada pelo ACI.

<sup>54</sup> A IATA esclarece a diferença entre passageiro em trânsito e em transferência, referindo-se o primeiro caso a um passageiro que chega a um aeroporto para continuar viagem para outro aeroporto no mesmo voo partindo do mesmo aeroporto, enquanto que o passageiro em transferência é aquele que chega a um aeroporto para continuar viagem para outro aeroporto num voo de ligação partindo do mesmo aeroporto ou num voo de ligação partindo de outro aeroporto.

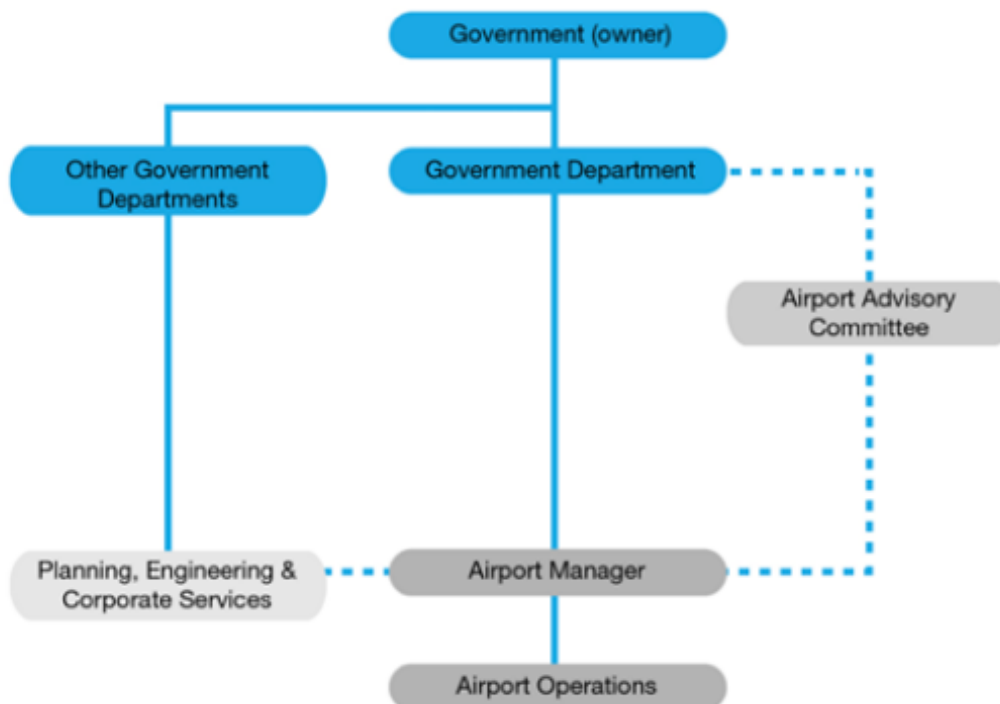
<sup>55</sup> Em português, “aeroporto descongestionante”.

## ANEXO 3 - Categorização da titularidade e modelos de gestão dos aeroportos

### 1) Titularidade e gestão públicas, com as seguintes características:

- a) O aeroporto é gerido e operado por um departamento governamental;
- b) O quadro de gestores do aeroporto reporta diretamente ao governo;
- c) O orçamento é desenvolvido pelos gestores aeroportuários mas aprovado pelo governo;
- d) Pode existir uma comissão de aconselhamento que normalmente é composta por membros do governo, da comunidade e do setor privado.

#### Titularidade e Gestão públicas



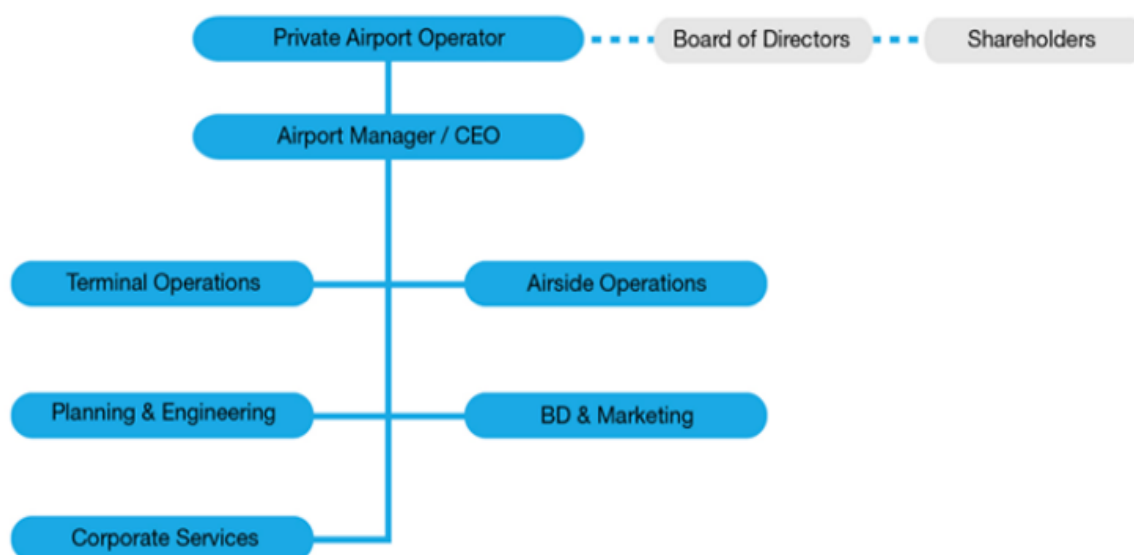
Fonte: ACI Learning Centre (2015c)

### **ANEXO 3 - Categorização da titularidade e modelos de gestão dos aeroportos (continuação)**

#### **2) Titularidade pública e modelo de gestão privada:**

- a) Muitos aeroportos são hoje geridos por operadores privados com um contrato de concessão a longo termo cedido pelo titular do aeroporto que é público;
- b) Os aeroportos comerciais representam uma oportunidade de investimento bastante atrativa para investidores privados e permitem aos governos alguma diminuição nos gastos dos dinheiros públicos com a estratégia operacional dos aeroportos;
- c) Em troca, o operador privado compromete-se com as questões de manutenção e projetos de desenvolvimento no aeroporto.

#### **Titularidade pública e Gestão privada**



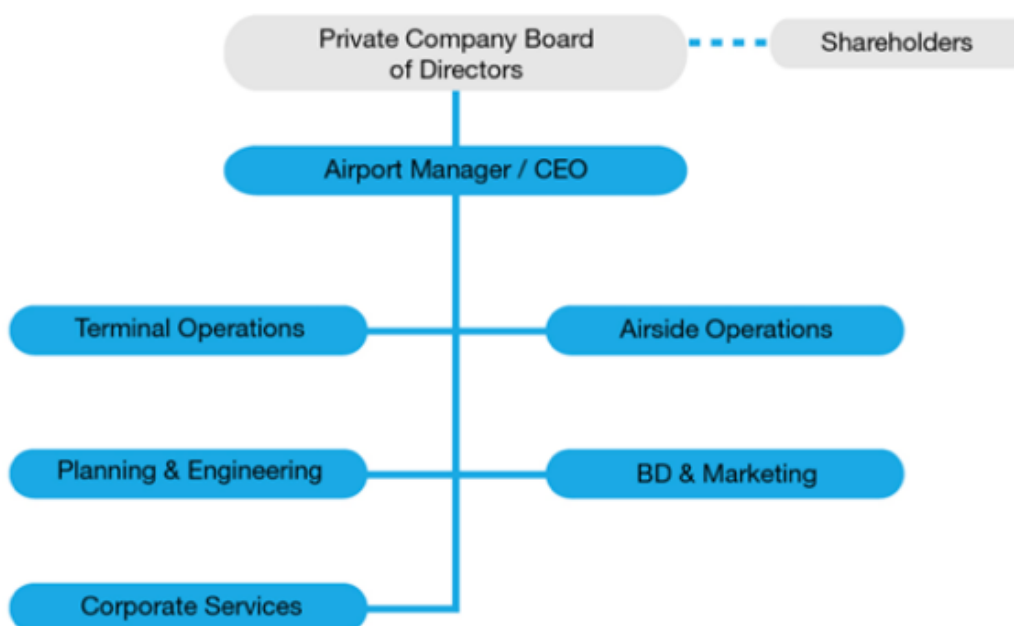
Fonte: ACI Learning Centre (2015c)

### **ANEXO 3 - Categorização da titularidade e modelos de gestão dos aeroportos (continuação)**

#### **3) Titularidade e gestão privadas:**

- a) Em alguns casos, particularmente quando um novo aeroporto tem de ser construído, os governos podem dar à exploração empresas privadas que constroem e depois operam o aeroporto, por um determinado período de tempo, revertendo a propriedade para o Estado ao fim do período de concessão;
- b) Noutros casos, são os privados que constroem, operam e são os proprietários do aeroporto na sua íntegra.

#### **Titularidade e Gestão privadas**



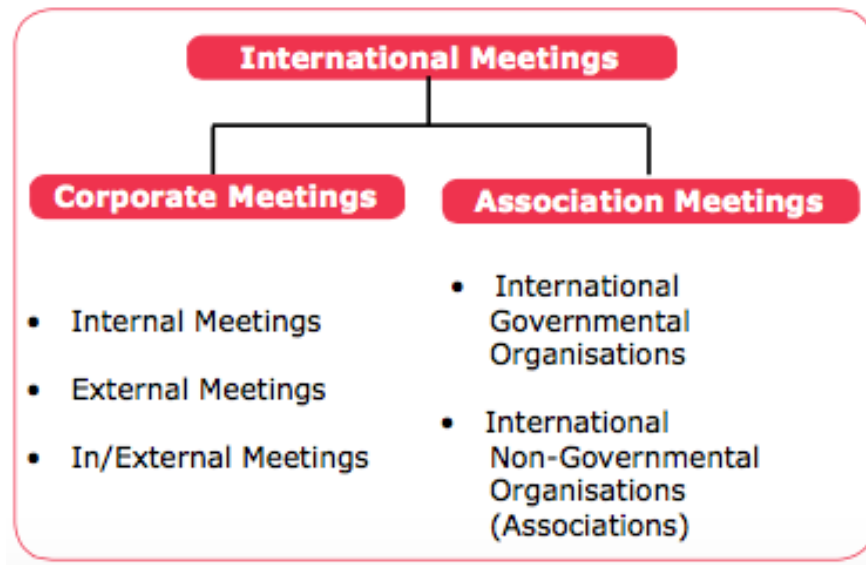
Fonte: ACI Learning Centre (2015c)

## **ANEXO 4 – Classificação das viagens de turismo de acordo com o principal propósito**

<b>Classification of tourism trips according to the main purpose</b>	
<b>1. Personal</b>	
1.1. Holidays, leisure and recreation	
1.2. Visiting friends and relatives	
1.3. Education and training	
1.4. Health and medical care	
1.5. Religion/pilgrimages	
1.6. Shopping	
1.7. Transit	
1.8. Other	
<b>2. Business and professional</b>	

Fonte: Retirado de UNWTO (2008*b*)

## ANEXO 5 – Segmentação da MI de acordo com a ICCA



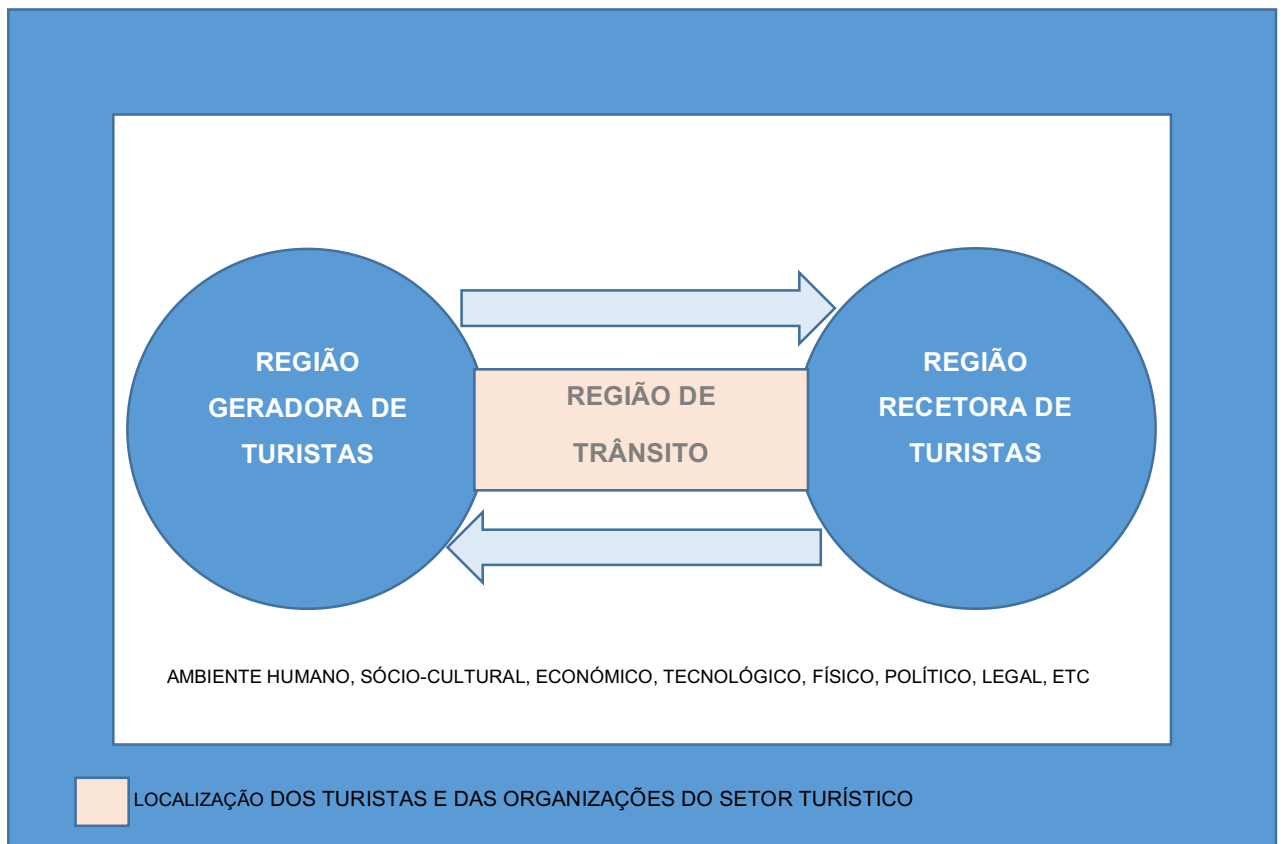
Fonte: Retirado de ICCA (2013a)

## ANEXO 6 – Tipologias de Reuniões

Designação	Descrição
<b>Assembleia</b>	Reunião geral ou formal de uma organização, na qual participam os representantes dos seus membros, com o objetivo de decidir aspetos legais, políticos, financeiros e económicos (como por exemplo, realização de eleições, aprovação de contas e orçamentos, etc.). Geralmente, as assembleias decorrem respeitando as regras ou normas dos estatutos das respetivas organizações.
<b>Colóquio</b>	Encontros informais com o objetivo de discutir um assunto. Geralmente de carácter académico ou científico a fim de analisar áreas de interesse mútuo através de troca de ideias. Realizadas como e quando for conveniente, mas com pouca regularidade.
<b>Conferência</b>	1) Refere-se a um encontro com carácter participativo cujos objetivos se podem relacionar com a discussão, esclarecimento, resolução de problemas ou consulta sobre determinados assuntos. 2) Evento levado a cabo por uma organização com o intuito de propiciar a troca de ideias e pontos de vista, transmitir uma mensagem, abrir um debate ou publicitar algo a determinado público-alvo (como por exemplo, conferência de imprensa). Não implica historial na sua realização, continuidade ou periodicidade. Geralmente tem uma duração curta e objetivos específicos. Comparativamente, a conferência é, habitualmente, numa escala menor que um Congresso ou Convenção.
<b>Congresso</b>	1) Encontro realizado regularmente com elevado número de participantes que se juntam com o intuito de discutir um determinado assunto ou área temática. Geralmente decorre em vários dias, ao longo dos quais se realizam sessões paralelas. A periodicidade é geralmente anual ou com menor frequência. Os Congressos nacionais são tendencialmente anuais, enquanto os Congressos internacionais ou mundiais são tendencialmente com menor periodicidade. 2) Designação utilizada na Europa para Convenções.
<b>Convenção</b>	Encontro de delegados, representantes e membros de associações ou organizações empresariais convocado para uma finalidade comum. As características mais comuns incluem sessões educativas, comissões, funções sociais e reuniões para conduzir os negócios de governação das organizações. As Convenções são eventos geralmente frequentes com <i>timings</i> específicos e previamente estabelecidos.
<b>Fórum</b>	Discussão aberta com audiência, painel e moderador, realizada para debater abertamente sobre determinado assunto ou área, por participantes com conhecimento reconhecido na respetiva área.
<b>Seminário</b>	1) Palestra e diálogo que permite aos participantes a partilha de experiências numa determinada área ou assunto, sob a orientação de um especialista. 2) Encontro de um pequeno grupo de especialistas que, apesar de poderem ter conhecimentos ou especialidades diferentes, têm um interesse específico comum, e que se juntam para atividades de formação ou aprendizagem.
<b>Workshop</b>	1) Encontro de várias pessoas com o intuito de discutir um assunto intensivamente. Conceito de evento criado para compensar pontos de vista divergentes sobre determinadas matérias ou assuntos específicos. 2) Debate público, informal e de participação livre que pode organizado entre sessões plenárias ou entre comissões de congressos ou conferências, sobre um tema escolhido pelos participantes ou sugerido pelos organizadores do evento. 3) Sessão de formação na qual os participantes, muitas vezes através de atividades práticas, desenvolvem capacidades e conhecimentos em determinada área ou assunto.

Fonte: Retirado de CIC (2011)

## ANEXO 7 – Sistema Turístico proposto por Leiper



Fonte: Produção própria a partir de LEIPER (1990)



## ANEXO 8 – Índice de competitividade em viagens e turismo

Country/Economy	TTCI INDEX		Enabling Environment Pillars, values				
	Regional rank	Global rank	Business Environment	Safety and Security	Health and Hygiene	Human Resources and Labour Market	ICT Readiness
<b>SOUTHERN AND WESTERN EUROPE</b>							
Spain	1	1	4.09	5.97	6.11	4.87	5.26
France	2	2	4.52	5.44	6.52	4.96	5.55
Germany	3	3	5.32	6.06	6.85	5.18	5.51
Switzerland	5	6	5.76	6.32	6.50	5.64	6.03
Italy	6	8	3.59	5.68	6.27	4.45	5.14
Austria	7	12	4.94	6.47	6.97	5.09	5.70
Netherlands	8	14	5.44	6.16	6.24	5.13	5.96
Portugal	9	15	4.54	6.33	6.06	5.18	4.97
Belgium	13	21	4.71	6.18	6.49	5.03	5.47
Luxembourg	16	26	5.73	6.46	6.26	5.16	6.09
Greece	18	31	4.04	5.49	6.57	4.75	4.71
Croatia	19	33	3.65	6.00	6.33	4.41	5.03
Cyprus	20	36	4.72	6.00	5.80	5.16	4.63
Slovenia	23	39	4.03	6.20	6.05	4.69	5.07
Malta	24	40	4.76	6.03	6.35	4.61	5.24
Montenegro	33	67	4.39	5.69	5.71	4.85	4.42
Macedonia, FYR	34	82	4.87	5.75	5.99	4.47	4.47
Serbia	35	95	3.38	5.46	6.04	4.29	4.45
Albania	36	106	4.11	5.34	5.22	4.68	4.07
<b>Southern and Western Europe average</b>			<b>4.56</b>	<b>5.95</b>	<b>6.23</b>	<b>4.87</b>	<b>5.14</b>
Europe standard deviation			0.69	0.35	0.41	0.35	0.59

Fonte: Retirado de WEF (2015) - Travel and Tourism Competitiveness Index

## ANEXO 9 – 14 Princípios de Deming

<b>1º Princípio</b>	Criar recursos permanentes para a melhoria de produtos e serviços.
<b>2º Princípio</b>	Adoptar novas formas de gestão.
<b>3º Princípio</b>	Dar prioridade à prevenção e não à inspecção, controlando a qualidade por amostragem.
<b>4º Princípio</b>	Acabar com a escolha dos fornecedores com base apenas num único critério, o do preço. É importante desenvolver relações duradouras com os fornecedores.
<b>5º Princípio</b>	Apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção.
<b>6º Princípio</b>	Instituir novos modelos de formação.
<b>7º Princípio</b>	Instituir as novas formas de liderança.
<b>8º Princípio</b>	Eliminar o medo do estilo autoritário, encorajando a comunicação.
<b>9º Princípio</b>	Eliminar barreiras entre departamentos, fomentando o trabalho em equipa e instituindo-se os Círculos de Qualidade.
<b>10º Princípio</b>	Eliminar <i>slogans</i> e metas numéricas.
<b>11º Princípio</b>	Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos.
<b>12º Princípio</b>	Não classificar, nem ordenar o desempenho dos trabalhadores.
<b>13º Princípio</b>	Instituir um programa de educação.
<b>14º Princípio</b>	Estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos na mudança.

Fonte: Produção própria a partir de GODINHO & NETO (2001)

## ANEXO 10 – Tipos de Formação

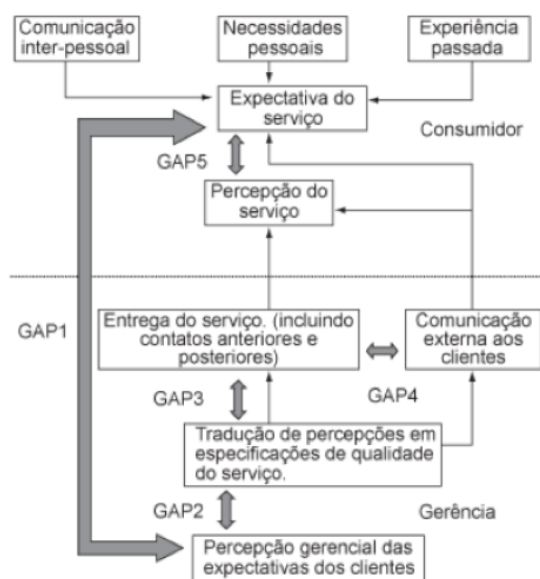
Formação	Principais características
<i>Training center</i>	Ministrada num centro de formação ou instalações de formação, caracterizada por trazer as pessoas à formação envolvendo uma transmissão linear de competências formador-formandos.
<i>Workshop</i>	Versão pragmática do tipo anterior, com possibilidade de envolver um maior número de formandos, podendo desenvolver-se de forma centralizada ou descentralizada.
<i>Road show</i>	Versão intermédia entre as duas anteriores, em que a equipa de formadores se desloca por todos os pontos geográficos onde haja massa crítica de formandos que justifique desenvolver sessões de formação.
<i>Top-down</i>	Formação presencial, em sala, em que um grupo inicial de formandos são preparados de forma a poderem formar outros colaboradores, o que permite grande rapidez embora possa ser sinónimo de perda de qualidade na transmissão de conhecimentos.
<i>On the job</i>	Opção mais descentralizada de formação presencial, mas seguramente a mais cara de todas, uma vez que obriga à presença de um monitor no local de trabalho do formando.
<i>E-learning</i>	Situação mais recente da formação remota, apostando claramente na descentralização da formação e economia de custos a médio e longo prazo, suportadas na Internet.
<i>Self-learning</i>	Opção mais barata e rápida de formação, sustentada na capacidade de auto-aprendizagem humana, mas também a mais pobre no alcance de resultados, pelo que só é utilizada em casos de formação de baixo impacto nos resultados operacionais.

Fonte: Produção própria a partir de COSTA (2003)

## ANEXO 11 – Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços

Gap 1	Posicionamento	Relaciona-se com a percepção que os gestores têm das expectativas dos consumidores e da importância relativa que os consumidores atribuem às dimensões da qualidade;
Gap 2	Especificação	Relaciona-se com a diferença entre o que os gestores acreditam que o consumidor quer e o que os consumidores esperam que o negócio lhes dê;
Gap 3	Entrega/prestação	Relaciona-se com a diferença entre o serviço prestado pelo colaborador e as especificações definidas pela gestão;
Gap 4	Comunicação	Existe quando as promessas comunicadas pelo negócio ao consumidor não vão ao encontro das expectativas que os consumidores têm dessas promessas externas;
Gap 5	Percepção	É a diferença entre a percepção e a expectativa dos consumidores.

Fonte: Produção própria a partir de PARASURAMAN *et al.*, 1985



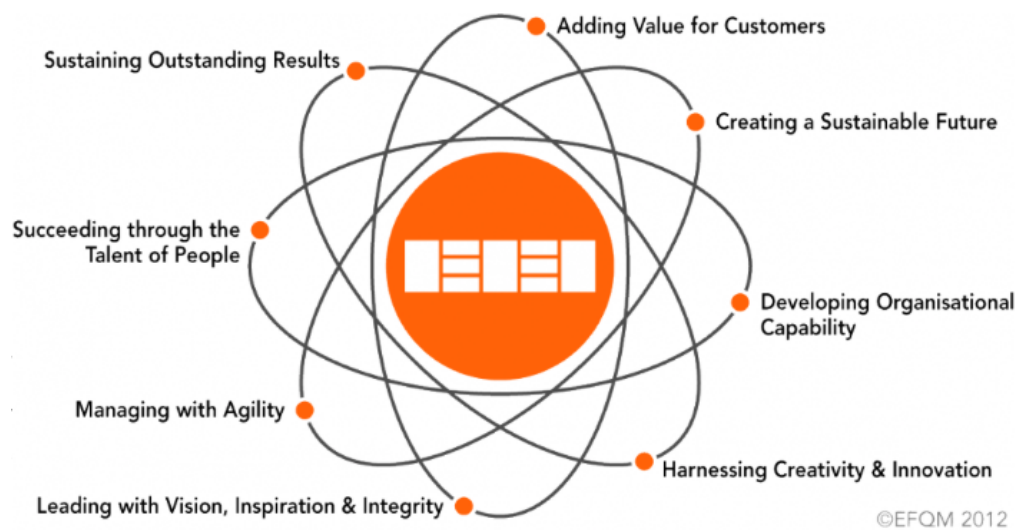
Fonte: Retirado de PARASURAMAN *et al.* (1985)

## ANEXO 12 – QUALITEST Matrix

Quality themes (core indicators)		Quality Perception Condition Indicators (QPCI)	Quality Management Indicators (QMI)	Quality Performance Indicators (QPI)
Quality of destination	1. Viability of local tourism industry	...	...	...
	2. Local people satisfaction	...	...	...
	3. Support to local tourism industry	...	...	...
	4. Marketing and promotion	...	...	...
	5. Siguranța și securitatea	...	...	...
	6. Ambient air quality	...	...	...
	7. Local environmental quality	...	...	...
Quality themes (core indicators)		Quality Perception Condition Indicators (QPCI)	Quality Management Indicators (QMI)	Quality Performance Indicators (QPI)
Quality of tourist product	8. Pre-arrival communication	...	...	...
	9. Accessibility	...	...	...
	10. Transport	...	...	...
	11. Accommodation	...	...	...
	12. Information	...	...	...
	13. Eating and drinking	...	...	...
	14. Activities	...	...	...
	15. Bathing water quality	...	...	...
	16. Value for money	...	...	...

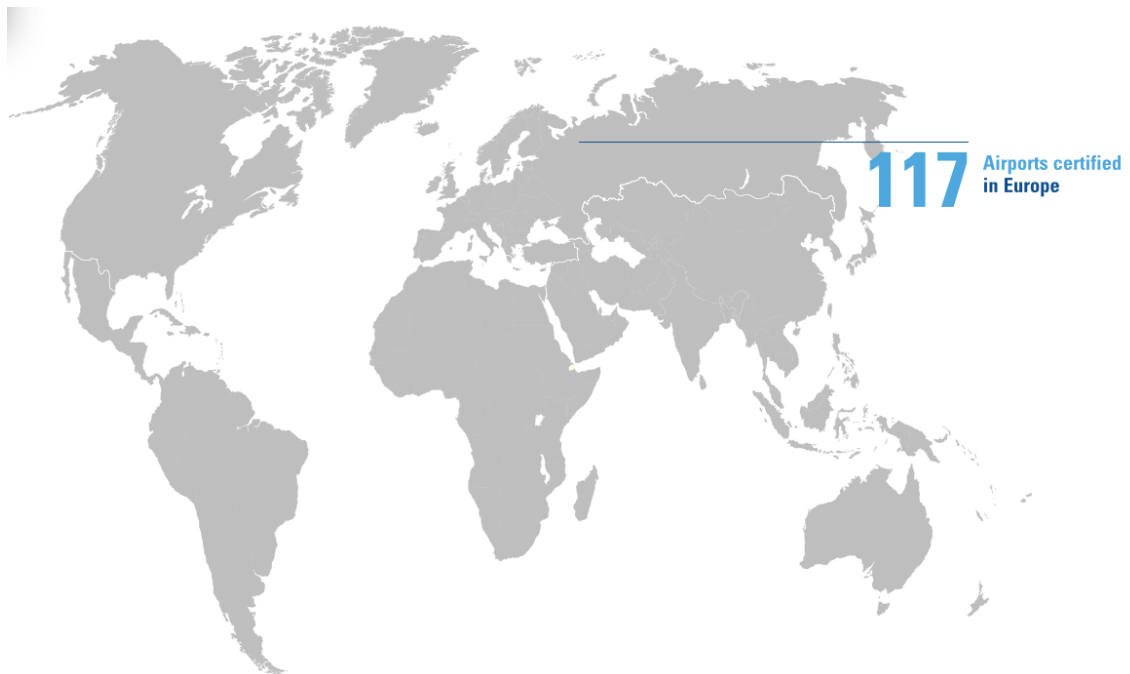
Fonte: Retirado de COMISSÃO EUROPEIA (2003)

## ANEXO 13 – Modelo EFQM: conceitos fundamentais



Fonte: Retirado de EFQM (2012)

## ANEXO 14 – Airport Carbon Accreditation



Fonte: Retirado de ACI Europe (2007)

## ANEXO 15 – ISO 20121

### The Certification Journey



### Achieving ISO 20121 Certification

Fonte: Retirado de ISO 20121 (2016)



## ANEXO 16 – EFAPCO Code of Professional Conduct

Code of Professional Conduct	
<p>This Code of Professional Conduct and Ethics has been created to ensure that EFAPCO Full Members commit themselves to creating and communicating to their PCO members the need for a level of service and ethical practice that projects a dignified image of the Federation and the profession. This Code of Conduct has also been created to commit EFAPCO Associate Members to operate in accordance with the defined rules and procedures.</p> <p>It also aims to establish a positive co-operation between all its members, clients and suppliers as well as to establish the basis for good practices in the management of their businesses and the environments in which they operate.</p> <p>These principles are accepted by all the EFAPCO members at the time of their admittance to the Federation. Proven failure to comply will lead to disciplinary measures.</p>	
<b>Full Members commit to:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create and implement their own Code of Conduct</li> <li>2. Guarantee that its members act according to these Codes</li> <li>3. Comply with the laws of their respective countries</li> <li>4. Establish and maintain good relationships with their national authorities</li> <li>5. Lobby for the recognition of the profession of congress organisers</li> <li>6. Enlarge the EFAPCO network in their respective countries</li> <li>7. Pay their memberships fees on time</li> <li>8. Not engage in any activity that reflects negatively on the Federation or its members</li> </ol>
<b>Associate Members commit to:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comply with the laws of the country in which they operate</li> <li>2. Respect the EFAPCO Code of Conduct</li> <li>3. Provide the EFAPCO with complete information regarding their professional activity, as and when required</li> <li>4. Pay their memberships fees on time</li> <li>5. Develop and maintain high levels of professional competence</li> <li>6. Respect the professional reputation of colleagues and suppliers</li> <li>7. Avoid false statements in obtaining new businesses</li> <li>8. Produce honest, clear and straightforward contracts with clients and suppliers</li> <li>9. Ensure that their clients understand the congress business model</li> <li>10. Respect the confidentiality of client information</li> </ol>

Fonte: Produção própria a partir de EFAPCO (2016)

## ANEXO 17 – Inquérito por questionário

### Inquérito Meetings Industry

Este questionário é realizado no âmbito de uma tese de dissertação do Mestrado em Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.



O tema de investigação é: *"Lisboa: o hub do Turismo de Reuniões."*

As respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial.

Breve contextualização: O estudo visa a compreensão das variáveis a ter em conta no Turismo, especificamente no segmento do Turismo de Negócios, Reuniões, Incentivos, Congressos e Eventos (MICE), atualmente denominado por *Meetings Industry* (MI), conjugado com a realidade aeroportuária. Procura-se, assim, perceber quais as orientações e decisões que integram estes dois domínios e que ajustamentos deverão ser efetuados no curto e médio prazo.

O tempo estimado de resposta a todas as perguntas do questionário é 10 minutos.

---

#### 1\* Género

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

---

#### 2\* Faixa etária

- ☐ 20-34  
☐ 35-49  
☐ 50-64  
☐ > 65

---

#### 3\* Estado civil

- ☐ Solteiro  
☐ Casado / União de Facto  
☐ Divorciado  
☐ Viúvo

---

#### 4\* Habilitações Literárias

- ☐ Básico  
☐ Secundário  
☐ Frequência universitária  
☐ Licenciatura  
☐ Pós-graduação ou superior  
☐ NS / NR

---

#### 5\* Atividade profissional

- ☐ Quadro superior  
☐ Quadro médio  
☐ Técnico especializado  
☐ Assistente administrativo  
☐ Outro

(continua)

## **ANEXO 17 – Inquérito por questionário (continuação)**

---

6\* País de residência

---

7\* Já participou em alguma reunião ou congresso realizado fora do seu país de residência? (se respondeu não, o seu inquérito terminou e agradecemos a sua participação)

☐ Sim

☐ Não

(continua)

## ANEXO 17 – Inquérito por questionário (continuação)

Page 2

---

8\* Quando se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do seu país de residência, em que tipo de alojamento costuma permanecer?

- ☐ Hotel 5 estrelas
- ☐ Hotel 4 estrelas
- ☐ Hotel 3 estrelas
- ☐ Hotéis de 2 e 1 estrelas
- ☐ Outros estabelecimentos hoteleiros
- ☐ Outro alojamento coletivo (inclui Hostels)
- ☐ Alojamento privativo

---

9\* Com quem viaja habitualmente quando se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do seu país de residência? (pode assinalar até 3 opções)

- ☐ Colegas de trabalho
- ☐ Amigos
- ☐ Companheiro/a
- ☐ Crianças
- ☐ Outros familiares
- ☐ Sozinho

Outros (especifique, por favor)

---

10\* Qual foi a duração média da sua estada?

- ☐ 1-2 dias
- ☐ 3-4 dias
- ☐ 5-6 dias
- ☐ 7 dias ou mais

---

11\* Com que frequência se desloca para fora do seu país de residência com a finalidade de participar num congresso ou reunião internacional?

- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Uma vez a cada 6 meses
- ☐ Uma vez por ano
- ☐ Menos que uma vez por ano
- ☐ NS / NR

---

12\* Qual a despesa média da sua estada, considerando o Transporte e a Inscrição no congresso, o Alojamento, as Deslocações, a Alimentação e Outras despesas?

- ☐ < 500,00 €
- ☐ 500,00 € - 1.000,00 €
- ☐ 1.000,00 € - 1.500,00 €
- ☐ 1.500,00 € - 2.000,00 €
- ☐ 2.000,00 € - 2.500,00 €
- ☐ > 2.500,00 €
- ☐ NS / NR

(continua)

## ANEXO 17 – Inquérito por questionário (continuação)

13\* Nas suas deslocações para reuniões internacionais ou congressos, qual o tipo de companhia aérea mais utilizada?

- ☐ FSC - Full Service Carrier (companhia aérea tradicional)  
☐ LCC - Low Cost Carrier (companhia aérea de baixo custo)

14\* Por favor, coloque, por ordem de importância, os atributos funcionais que considera mais relevantes num aeroporto, quando viaja em negócios. (De cima para baixo, Topo = Mais Importante; Baixo = Menos Importante)

- ☐ Sinalética  
☐ Ecrãs de informação de voo  
☐ Lotação das áreas de espera  
☐ Facilidade em efetuar ligações com outros voos  
☐ Embarque por ponte telescópica  
☐ Balcão de informações  
☐ Outros

15\* Classifique o seu grau de satisfação relativo ao tempo médio gasto num terminal de aeroporto (escolha uma opção por linha).

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não Aplicável	NS / NR
Tempo de espera no check-in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo de espera na inspeção da segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo de espera no controlo de passaportes, quando aplicável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distância percorrida no terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez na entrega de bagagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16\* Classifique o seu grau de satisfação, de um modo geral, relativo à qualidade dos seguintes serviços oferecidos no terminal do aeroporto, utilizados na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso.

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	NS / NR
Variedade e qualidade dos restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acesso Wi-Fi em todo o terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade e conforto dos lounges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrinhos de bagagem disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de bancos e serviços financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade e conforto das áreas de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zona comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parques de estacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(continua)

## ANEXO 17 – Inquérito por questionário (continuação)

17\* Como avalia o desempenho dos funcionários no aeroporto utilizado na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso:

	Muito má	Má	Boa	Muito boa	NS / NR
Cortesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade em resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratamento de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação e compreensão da língua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18\* Classifique o ambiente do aeroporto utilizado na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso, em relação a:

	Muito má	Má	Boa	Muito boa	NS / NR
Limpeza do terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto do terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas de circulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança do terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19\* Considera que um aeroporto pode ser o *venue* (local) para a realização de uma reunião internacional ou congresso?

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ NS / NR

20 Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, selecione os serviços que considera imprescindíveis (pode assinalar até 3 opções):

- ☐ Salas de reuniões totalmente equipadas  
☐ Alojamento na área do aeroporto  
☐ Facilidades de estacionamento  
☐ Espaços privados para refeições  
☐ Zonas comerciais  
☐ Serviço de Rent-a-Car  
☐ Espaços de lazer

21\* Já alguma vez visitou um aeroporto cujo propósito não fosse o de viajar?

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ NS / NR

(continua)

## ANEXO 17 – Inquérito por questionário (continuação)

22\* Que aspetos mais valoriza na escolha de um destino para realização de reuniões internacionais ou congressos? (pode assinalar até 3 opções)

- ☐ Clima
- ☐ Segurança
- ☐ Eficiência e confiança nos serviços
- ☐ Acessibilidades
- ☐ Instalações para a realização do evento
- ☐ Acomodações / Hospedagem
- ☐ Nível de preços
- ☐ Existência de atrações para o tempo de lazer
- ☐ Tecnologia ao dispor

Outro (especifique, por favor)

23\* Por favor, coloque por ordem de importância os atributos que considera mais relevantes numa reunião internacional ou congresso. (De cima para baixo, Topo = Mais Importante; Baixo = Menos Importante)

- ☐ Quantidade e qualidade dos equipamentos e serviços específicos para a realização de reuniões
- ☐ Quantidade e qualidade das instalações gerais
- ☐ Comunicações
- ☐ Preço
- ☐ Experiência e know-how do pessoal
- ☐ Disponibilidade e qualidade de serviços complementares
- ☐ Condições da zona envolvente (paisagem, tranquilidade...)
- ☐ Serviço de tradução simultânea
- ☐ Refeições
- ☐ Outros

24\* Tendo presente a sua última experiência numa reunião internacional ou congresso, como a classifica de um modo geral:

- ☐ Muito acima das expectativas iniciais
- ☐ Acima das expectativas iniciais
- ☐ Coincidente com as expectativas iniciais
- ☐ Abaixo das expectativas iniciais
- ☐ Muito abaixo das expectativas iniciais

## ANEXO 18 – Principais termos usados na estatística da Aviação Civil

- *Seat Kilometre Available* (também conhecido por ASK – *Available Seat Kilometre* ou PKO – *Passenger Kilometre Offered*), corresponde ao número de lugares disponíveis para venda num avião multiplicado pela respectiva distância (*Km' s*);
- *Passenger Kilometres Performed* – PKP - (também conhecido por RPK – *Revenue Passenger Kilometre* ou PKU – *Passenger Kilometre Used*), que corresponde ao número de lugares vendidos num avião, a passageiros pagantes (*revenue passengers*, ou seja, número de passageiros a multiplicar pelas respectivas tarifas), multiplicado pela respectiva distância (*Km's*);
- *Load Factor* (LF) (%), que corresponde aos PKP's (lugares vendidos) a dividir pelos ASK's (lugares oferecidos), também denominada como taxa de ocupação de um voo;
- *Yield* (USc) que corresponde à divisão da receita do voo (*total revenue passengers*) pelos PKU's, o que nos dá a receita média gerada por cada *km* voado.

Fonte: Produção própria



## ANEXO 19 – Principais indicadores da Indústria Aeroportuária

Global industry revenue year-over-year growth (2014/2013)	8.2%
<b>Global industry revenue</b>	<b>US\$142.5 billion</b>
Revenue per passenger year-over-year growth (2014/2013)	3.2%
<b>Distribution of global revenues:</b>	
Aeronautical	55.5%
Non-aeronautical	40.4%
Non-operating	4.1%
Global airport revenue per passenger	US\$21.22
Global aeronautical revenue per passenger	US\$11.78
Global non-aeronautical revenue per passenger	US\$8.58
Total cost per passenger	US\$16.82
<b>Distribution of non-aeronautical revenue by key source:</b>	
Retail concessions	28%
Car parking	22%
Property and real estate income or rent	15%
Labour cost share of operating expenses	36%
Global debt-to-EBITDA ratio	5.03
Industry net profit margin	16%
Global return on invested capital (ROIC)	6.3%

Fonte: Produção própria a partir de ACI (2015b)

ANEXO 20 – Resultados do inquérito

Quick Report

Género

	Feminino	Masculino	Standard Deviation	Responses
All Data	42 (30%)	99 (70%)	28.5	141

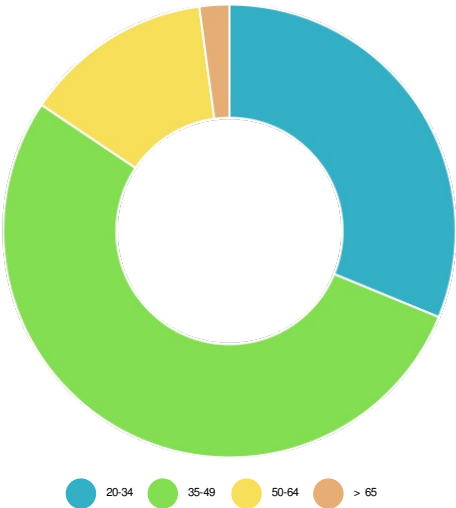


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

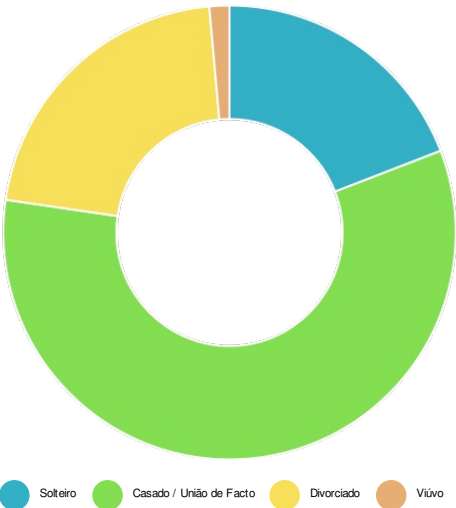
Faixa etária

	20-34	35-49	50-64	> 65	Standard Deviation	Responses
All Data	44 (31%)	75 (53%)	19 (13%)	3 (2%)	27.21	141



Estado civil

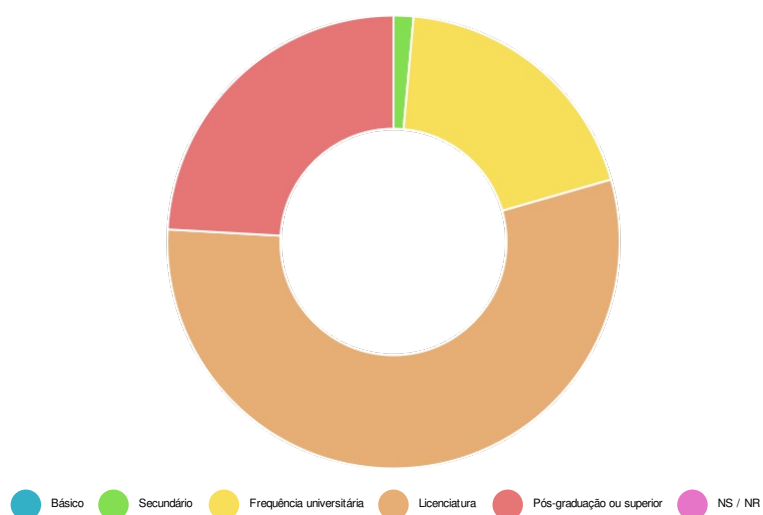
	Solteiro	Casado / União de Facto	Divorciado	Viúvo	Standard Deviation	Responses
All Data	27 (19%)	82 (58%)	30 (21%)	2 (1%)	29.1	141



## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

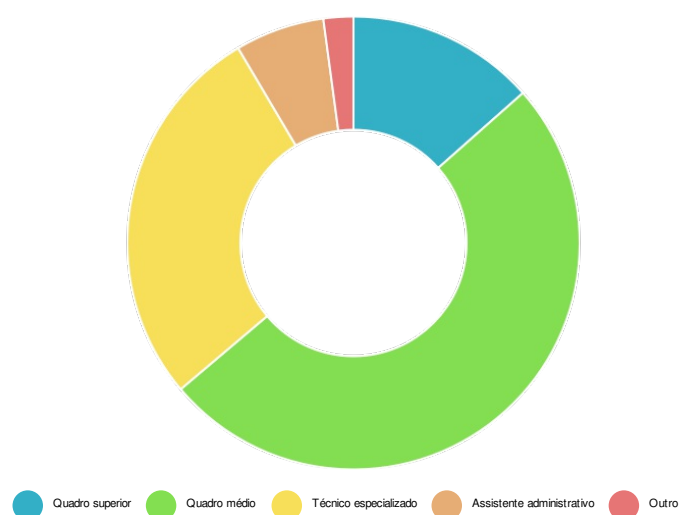
### Habilitações Literárias

	● Básico	● Secundário	● Frequência universitária	● Licenciatura	● Pós-graduação ou superior	● NS / NR	Standard Deviation	Responses
All Data	0 (0%)	2 (1%)	27 (19%)	78 (55%)	34 (24%)	0 (0%)	27.87	141



### Atividade profissional

	● Quadro superior	● Quadro médio	● Técnico especializado	● Assistente administrativo	● Outro	Standard Deviation	Responses
All Data	19 (13%)	71 (50%)	39 (28%)	9 (6%)	3 (2%)	24.64	141

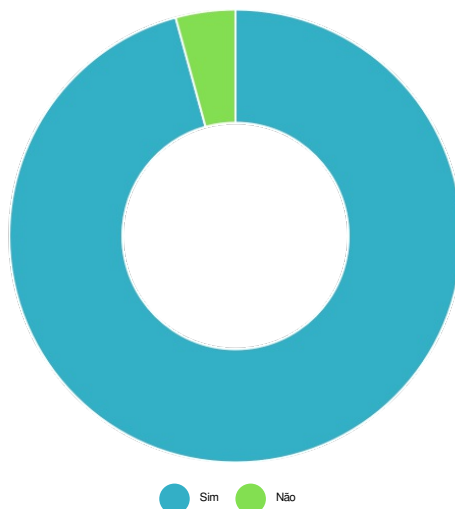


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Já participou em alguma reunião ou congresso realizado fora do seu país de residência? (se respondeu não, o seu inquérito terminou e agradecemos a sua participação)

	Sim	Não	Standard Deviation	Responses
All Data	135 (96%)	6 (4%)	64.5	141

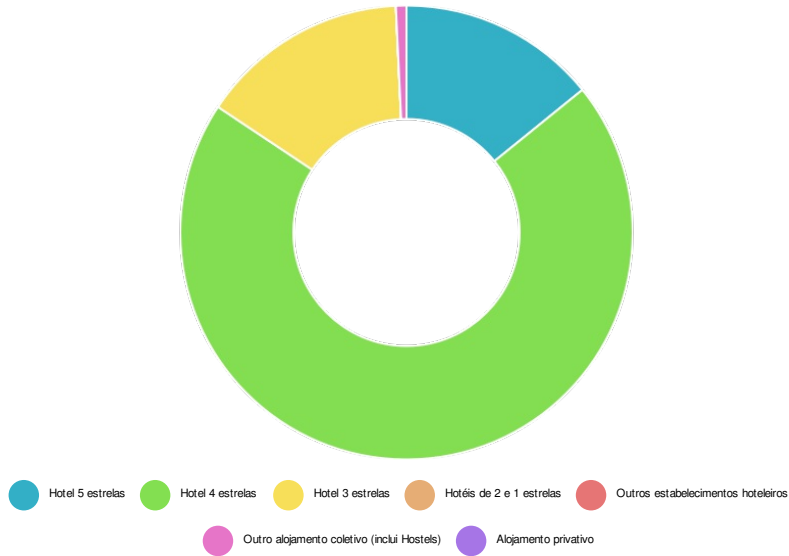


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Quando se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do seu país de residência,  
em que tipo de alojamento costuma permanecer?

	<span style="color: #00AEEF;">●</span> Hotel 5 estrelas	<span style="color: #7ED321;">●</span> Hotel 4 estrelas	<span style="color: #FFD700;">●</span> Hotel 3 estrelas	<span style="color: #FFA500;">●</span> Hotéis de 2 e 1 estrelas	<span style="color: #E74C3C;">●</span> Outros estabelecimentos hoteleiros	<span style="color: #9B59B6;">●</span> Outro alojamento coletivo (inclui Hostels)	<span style="color: #9B59B6;">●</span> Alojamento privativo	Standard Deviation	Responses
All Data	19 (14%)	94 (70%)	20 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	0 (0%)	31.7	134

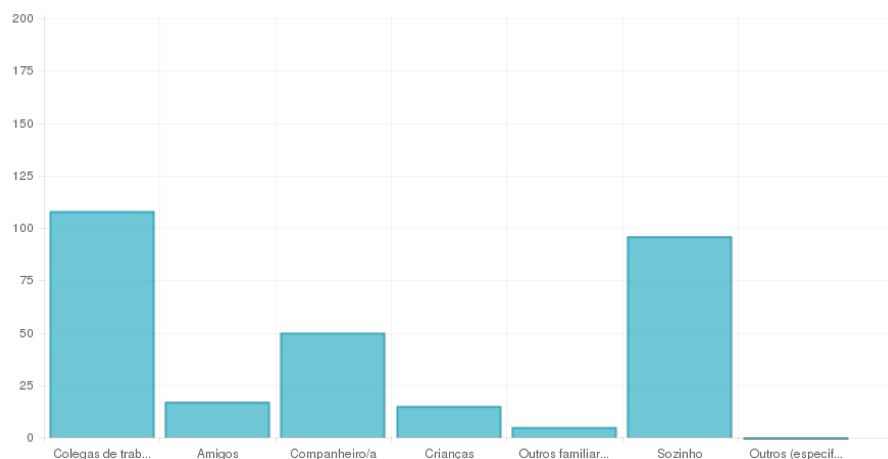


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Com quem viaja habitualmente quando se desloca para participar em reuniões ou congressos fora do seu país de residência? (pode assinalar até 3 opções)

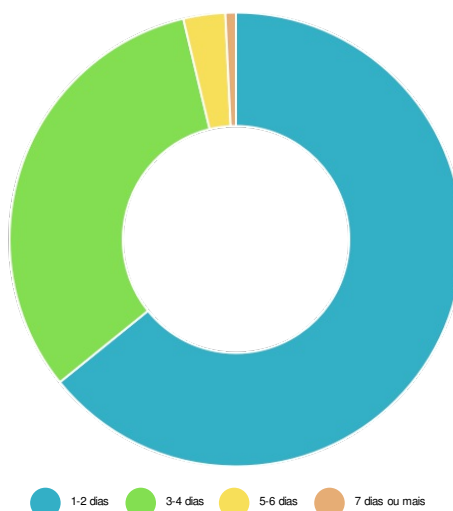
	Colegas de trabalho	Amigos	Companheiro/a	Crianças	Outros familiares	Sozinho	Outros (especifique, por favor)	Responses
All Data	108 (81%)	17 (13%)	50 (37%)	15 (11%)	5 (4%)	96 (72%)	0 (0%)	134



Text Responses

Qual foi a duração média da sua estada?

	1-2 dias	3-4 dias	5-6 dias	7 dias ou mais	Standard Deviation	Responses
All Data	86 (64%)	43 (32%)	4 (3%)	1 (1%)	34.54	134

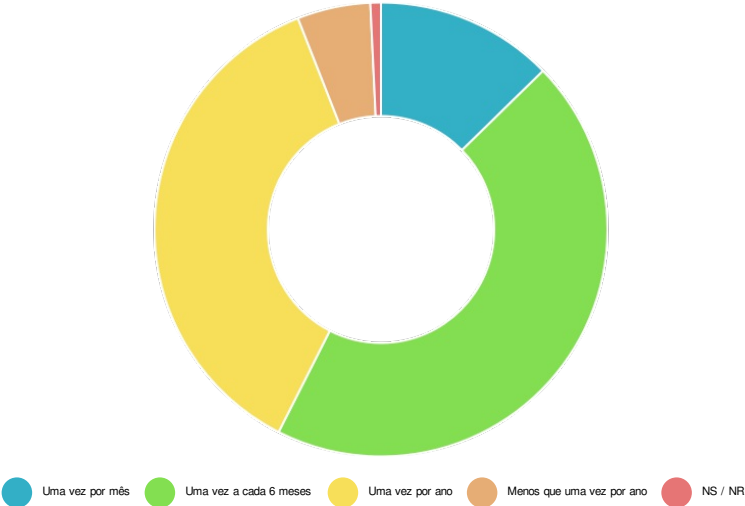


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Com que frequência se desloca para fora do seu país de residência com a finalidade de participar num congresso ou reunião internacional?

	Uma vez por mês	Uma vez a cada 6 meses	Uma vez por ano	Menos que uma vez por ano	NS / NR	Standard Deviation	Responses
All Data	17 (13%)	60 (45%)	49 (37%)	7 (5%)	1 (1%)	23.45	134



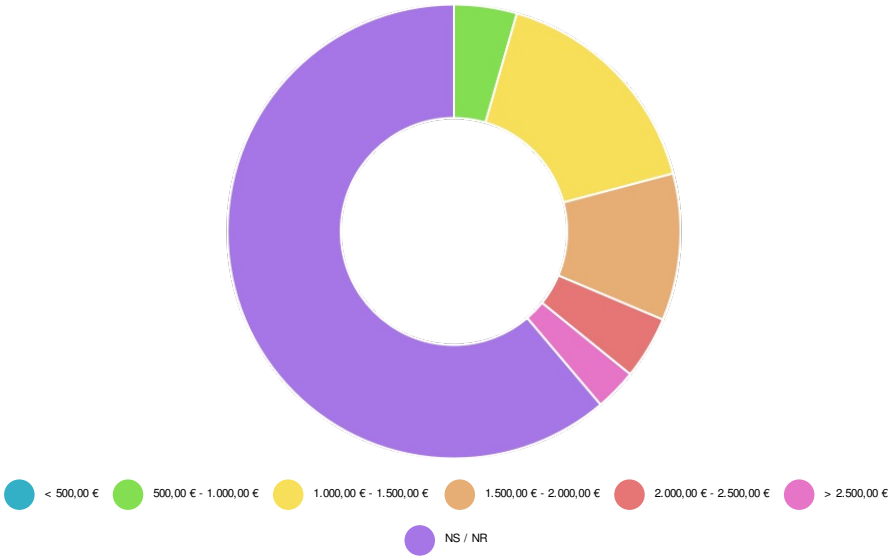
(continua)



## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Qual a despesa média da sua estada, considerando o Transporte e a Inscrição no congresso, o Alojamento, as Deslocações, a Alimentação e Outras despesas?

	<span style="color: #00AEEF;">●</span> < 500,00 €	<span style="color: #4CAF50;">●</span> 500,00 € - 1.000,00 €	<span style="color: #FFEB3B;">●</span> 1.000,00 € - 1.500,00 €	<span style="color: #FF9800;">●</span> 1.500,00 € - 2.000,00 €	<span style="color: #F44336;">●</span> 2.000,00 € - 2.500,00 €	<span style="color: #E91E63;">●</span> > 2.500,00 €	<span style="color: #9C27B0;">●</span> NS / NR	Standard Deviation	Responses
All Data	0 (0%)	6 (4%)	22 (16%)	14 (10%)	6 (4%)	4 (3%)	82 (61%)	26.53	134

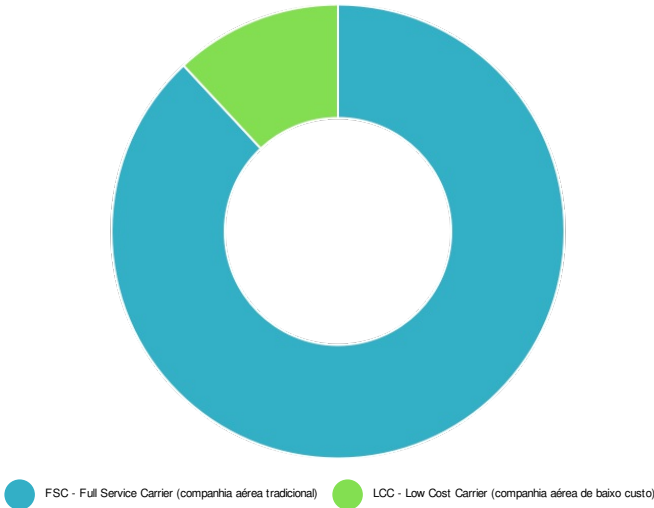


(continua)

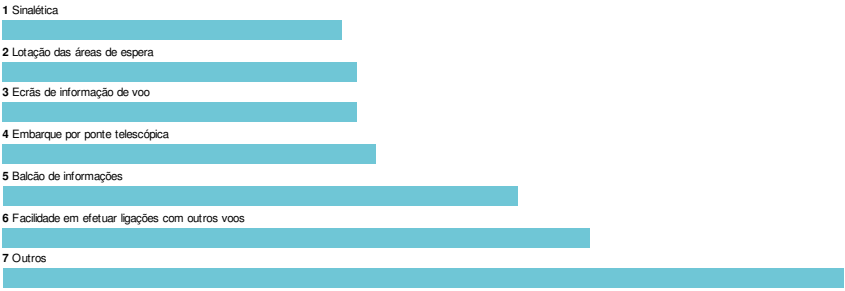
## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Nas suas deslocações para reuniões internacionais ou congressos, qual o tipo de companhia aérea mais utilizada?

	FSC - Full Service Carrier (companhia aérea tradicional)	LCC - Low Cost Carrier (companhia aérea de baixo custo)	Standard Deviation	Responses
All Data	118 (88%)	16 (12%)	51	134



Por favor, coloque, por ordem de importância, os atributos funcionais que considera mais relevantes num aeroporto, quando viaja em negócios. (De cima para baixo, Topo = Mais Importante; Baixo = Menos Importante)

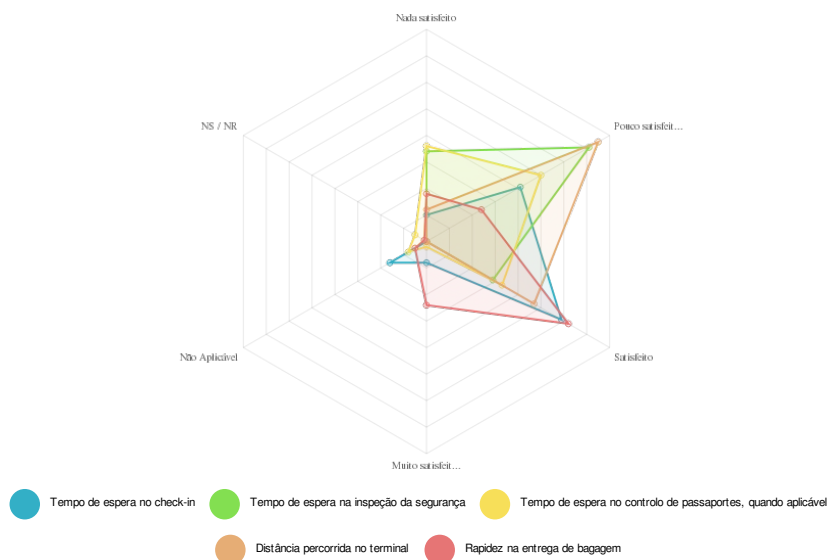


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Classifique o seu grau de satisfação relativo ao tempo médio gasto num terminal de aeroporto  
(escolha uma opção por linha).

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não Aplicável	NS / NR	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
Tempo de espera no check-in	10 (7%)	41 (31%)	59 (44%)	8 (6%)	16 (12%)	0 (0%)	20.77	134	2.84 / 6
Tempo de espera na inspeção da segurança	34 (25%)	71 (53%)	29 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	25.97	134	1.96 / 6
Tempo de espera no controlo de passaportes, quando aplicável	36 (27%)	50 (37%)	33 (25%)	2 (1%)	8 (6%)	5 (4%)	18.19	134	2.34 / 6
Distância percorrida no terminal	12 (9%)	75 (56%)	47 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	28.83	134	2.26 / 6
Rapidez na entrega de bagagem	18 (13%)	24 (18%)	62 (46%)	24 (18%)	5 (4%)	1 (1%)	19.8	134	2.83 / 6
									2.45 / 6

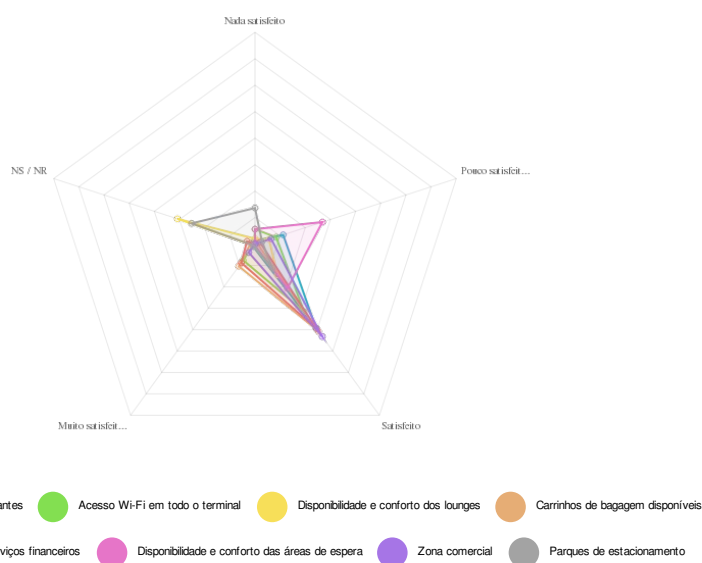


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Classifique o seu grau de satisfação, de um modo geral, relativo à qualidade dos seguintes serviços oferecidos no terminal do aeroporto, utilizados na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso.

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	NS / NR	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
Variedade e qualidade dos restaurantes	3 (2%)	28 (21%)	98 (73%)	3 (2%)	2 (1%)	36.93	134	2.8 / 5
Acesso Wi-Fi em todo o terminal	14 (10%)	21 (16%)	79 (59%)	19 (14%)	1 (1%)	27.01	134	2.79 / 5
Disponibilidade e conforto dos lounges	5 (4%)	14 (10%)	36 (27%)	2 (1%)	77 (57%)	27.78	134	3.99 / 5
Caminhos de bagagem disponíveis	0 (0%)	2 (1%)	102 (76%)	26 (19%)	4 (3%)	38.75	134	3.24 / 5
Disponibilidade de bancos e serviços financeiros	0 (0%)	5 (4%)	99 (74%)	22 (16%)	8 (6%)	36.83	134	3.25 / 5
Disponibilidade e conforto das áreas de espera	14 (10%)	67 (50%)	52 (39%)	1 (1%)	0 (0%)	27.56	134	2.3 / 5
Zona comercial	0 (0%)	16 (12%)	108 (81%)	10 (7%)	0 (0%)	41.06	134	2.96 / 5
Parques de estacionamento	34 (25%)	7 (5%)	28 (21%)	2 (1%)	63 (47%)	21.78	134	3.4 / 5
								3.09 / 5

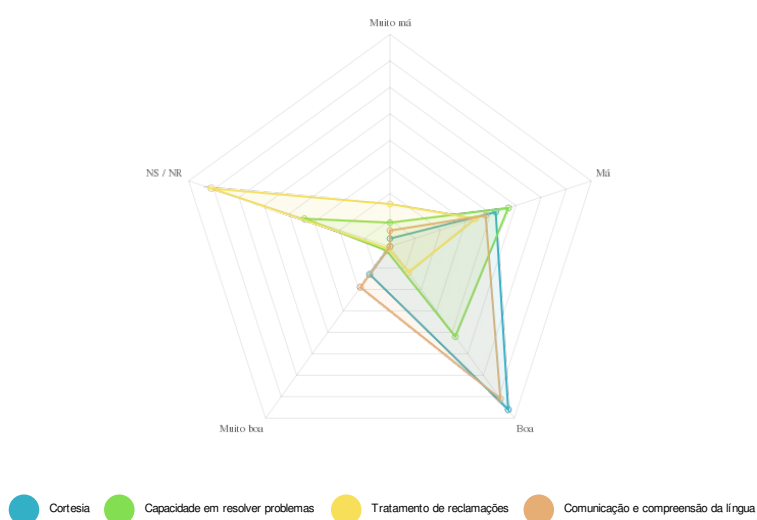


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Como avalia o desempenho dos funcionários no aeroporto utilizado na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso:

	Muito má	Má	Boa	Muito boa	NS / NR	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
<span style="color: #0070C0;">●</span> Cortesia	3 (2%)	42 (31%)	<b>76 (57%)</b>	13 (10%)	0 (0%)	28.73	134	2.74 / 5
<span style="color: #70AD47;">●</span> Capacidade em resolver problemas	9 (7%)	<b>47 (35%)</b>	42 (31%)	2 (1%)	34 (25%)	18.02	134	3.04 / 5
<span style="color: #FFC000;">●</span> Tratamento de reclamações	16 (12%)	34 (25%)	12 (9%)	1 (1%)	<b>71 (53%)</b>	24.52	134	3.57 / 5
<span style="color: #C07040;">●</span> Comunicação e compreensão da língua	6 (4%)	38 (28%)	<b>71 (53%)</b>	19 (14%)	0 (0%)	25.65	134	2.77 / 5
								3.03 / 5

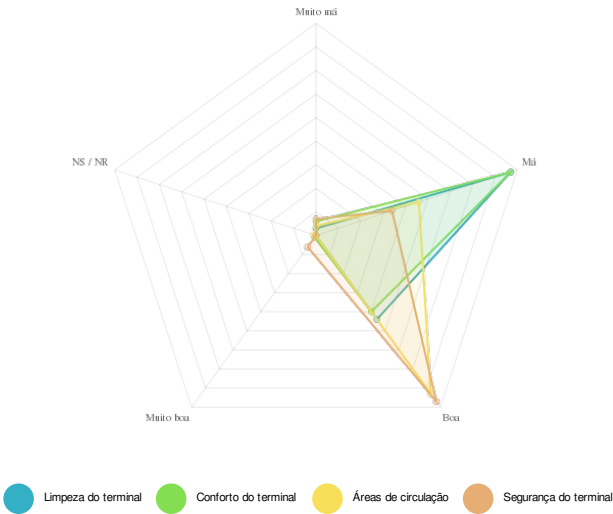


(continua)

# ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Classifique o ambiente do aeroporto utilizado na sua última deslocação para participar numa reunião internacional ou congresso, em relação a:

	Muito má	Má	Boa	Muito boa	NS / NR	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
● Limpeza do terminal	3 (2%)	87 (65%)	44 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	34.42	134	2.31 / 5
● Conforto do terminal	6 (4%)	87 (65%)	40 (30%)	1 (1%)	0 (0%)	33.51	134	2.27 / 5
● Áreas de circulação	4 (3%)	46 (34%)	83 (62%)	0 (0%)	1 (1%)	32.96	134	2.61 / 5
● Segurança do terminal	7 (5%)	34 (25%)	87 (65%)	6 (4%)	0 (0%)	32.31	134	2.69 / 5
								2.47 / 5

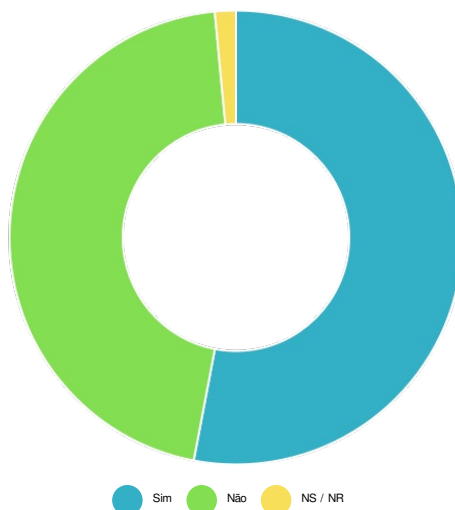


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

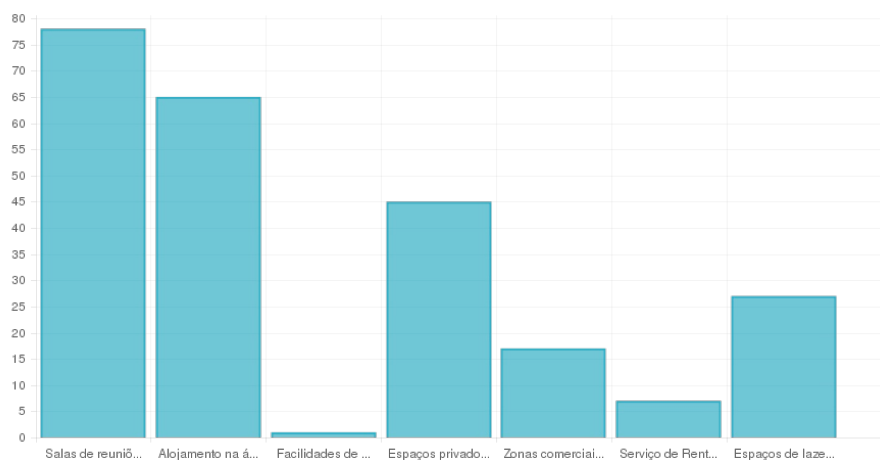
Considera que um aeroporto pode ser o venue (local) para a realização de uma reunião internacional ou congresso?

	Sim	Não	NS / NR	Standard Deviation	Responses
All Data	71 (53%)	61 (46%)	2 (1%)	30.44	134



Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, selecione os serviços que considera imprescindíveis (pode assinalar até 3 opções):

	Salas de reuniões totalmente equipadas	Alojamento na área do aeroporto	Facilidades de estacionamento	Espaços privados para refeições	Zonas comerciais	Serviço de Rent-a-Car	Espaços de lazer	Responses
All Data	78 (98%)	65 (81%)	1 (1%)	45 (56%)	17 (21%)	7 (9%)	27 (34%)	80

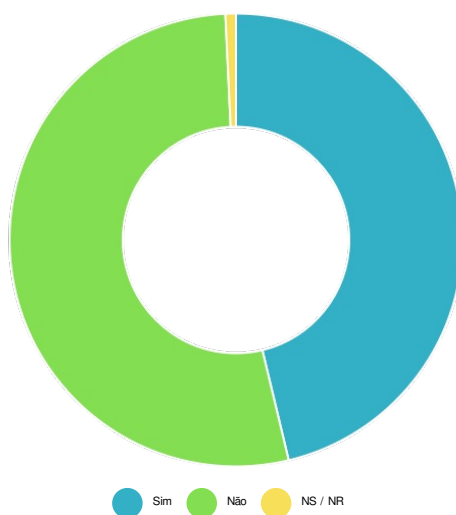


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Já alguma vez visitou um aeroporto cujo propósito não fosse o de viajar?

	Sim	Não	NS / NR	Standard Deviation	Responses
All Data	62 (46%)	71 (53%)	1 (1%)	31.09	134



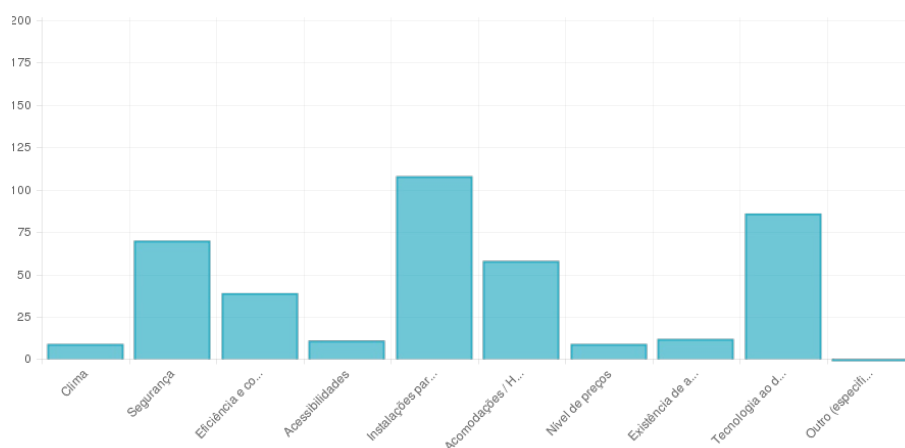
(continua)



## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Que aspetos mais valoriza na escolha de um destino para realização de reuniões internacionais ou congressos? (pode assinalar até 3 opções)

	Clima	Segurança	Eficiência e confiança nos serviços	Acessibilidades	Instalações para a realização do evento	Acomodações / Hospedagem	Nível de preços	Existência de atrações para o tempo de lazer	Tecnologia ao dispor	Outro (especifique, por favor)	Responses
All Data	9 (7%)	70 (52%)	39 (29%)	11 (8%)	108 (81%)	58 (43%)	9 (7%)	12 (9%)	86 (64%)	0 (0%)	134



### Text Responses

Por favor, coloque por ordem de importância os atributos que considera mais relevantes numa reunião internacional ou congresso. (De cima para baixo, Topo = Mais Importante; Baixo = Menos Importante)

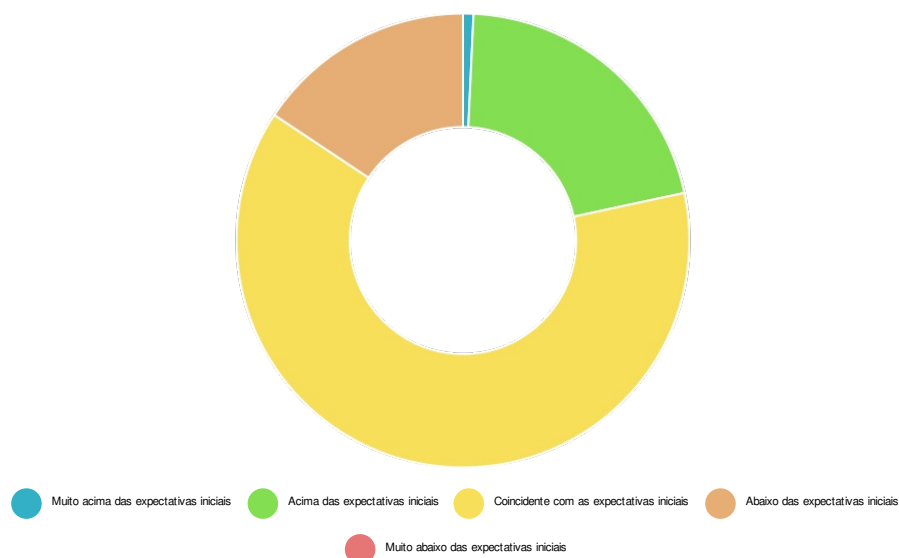


(continua)

## ANEXO 20 – Resultados do inquérito (continuação)

Tendo presente a sua última experiência numa reunião internacional ou congresso, como a classifica de um modo geral:

	Muito acima das expectativas iniciais	Acima das expectativas iniciais	Coincidente com as expectativas iniciais	Abaixo das expectativas iniciais	Muito abaixo das expectativas iniciais	Standard Deviation	Responses
All Data	1 (1%)	28 (21%)	84 (63%)	21 (16%)	0 (0%)	30.63	134



## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 1. Comité Económico e Social Europeu

O presente guião de entrevista enquadra-se numa investigação de Mestrado em Turismo com o título: “Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões” que visa, acima de tudo, encontrar uma articulação entre as infraestruturas aeroportuárias e o turismo de reuniões. Pretende-se, assim, avaliar o potencial que o aeroporto representa no turismo de reuniões, enquanto produto turístico específico. A qualidade será o denominador comum da investigação nos dois domínios.

Nome: Carlos Alberto Pereira Martins

Função: *Advisor* do CESE

#### Perguntas comuns

##### **1. No seu entender, qual o contributo dado pelos aeroportos no desenvolvimento de um destino turístico?**

Desde logo, contribui para a melhoria das acessibilidades, depois cativa segmentos da procura turística que de outra forma penso que poderiam não estar recetivos, e aqui refiro-me em particular ao Turismo de Saúde e Bem Estar, onde temos uma hipótese de desenvolvimento bastante forte. Permite ainda a ponte entre uma região normalmente geradora de produtos ou serviços e uma recetora e que esteja disposta a consumir.

Esta vertente aeroportuária é considerada a principal causa de desenvolvimento de centros e destinos turísticos específicos nos últimos 10 anos, e aqui estamos já a incluir o período da crise económica. Temos um bom exemplo a não esquecer, que foi o desenvolvimento na parte sul do país, nomeadamente o Algarve.

O transporte aéreo é um setor que integra não só o transporte de pessoas e mercadorias mas, a meu ver, integra muito mais do que isso: o transporte propriamente dito, a restauração, a componente hoteleira, e muitas atividades empresariais que dependem da boa prestação de serviços da infraestrutura aeroportuária. Nos últimos anos, com a desregulamentação que houve a nível geral (nomeadamente no setor financeiro, a partir dos anos 1980/85 e daí para a frente) as companhias que operavam nos aeroportos reduziram em muito as suas margens de lucro obrigando-as a procurar novos mercados e novos segmentos da população, fazendo, assim, a ponte com destinos turísticos que até aí passavam despercebidos.

##### **2. Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?**

Um aeroporto é uma infraestrutura fundamental que deve dar resposta a um conjunto múltiplo de necessidades relacionadas não só com o transporte de passageiros e mercadorias mas também com o bem estar geral das populações, a melhoria da sua qualidade de vida, o desenvolvimento dos grandes

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 1. Comité Económico e Social Europeu (continuação)

#### Perguntas comuns

#### **2. Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?**

fluxos económicos, o aumento do comércio (que beneficia muito de uma boa infraestrutura aeroportuária), e a integração das diversas culturas (torna mais próximos os continentes, os países e as populações). Basicamente, torna mais atual o legado histórico das diversas culturas por essa via. O passado tende a estar no presente porque as pessoas se deslocam muito facilmente ao passado e torna próximo algo que é muito importante nos nossos dias: os aeroportos, e se for estabelecida uma boa rede de parcerias ao nível dos diversos setores da economia (industrial, comercial, etc), tornam muito próximas as oportunidades de negócio que era algo que até há algumas décadas se limitava muito às oportunidades surgidas no mercado doméstico e agora cada vez mais, até porque as pessoas tendem a juntar o turismo de lazer com o turismo de negócios; as pessoas aproveitam para potenciar um negócio.

Senão veja-se, os pólos com maior crescimento e desenvolvimento englobam a nível mundial as melhores infraestruturas aeroportuárias. Exemplos disso mesmo passam por NYC, Singapura, Frankfurt, Munique, Hong Kong, Xangai, só para falar nos mais importantes. Mas é uma evidência: basta olhar para um mapa mundo e os sítios que têm melhores infraestruturas aeroportuárias correspondem aos pólos de maior desenvolvimento económico. Uma coisa sem a outra não funciona e daí que seja muito útil aproveitar e gerar parcerias entre as infraestruturas aeroportuárias, as transportadoras e os vários setores económicos.

Não esquecer que, no caso particular português, em termos de parcerias e desenvolvimento devemos potenciar as marcas de excelência, nomeadamente a região de Lisboa, com por exemplo, Cascais / Estoril, que é uma marca que está internacionalmente mais do que reconhecida. Em termos de parcerias é importante dar relevância às marcas pois em termos de turismo de negócios é crucial poder estendê-lo ao turismo de lazer, até para alargar o tempo de permanência na região.

Apesar de não fazer parte da pergunta gostaria de abordar, ainda que muito sucintamente, um tema incontornável que se prende com as questões de segurança aeroportuária: se pensarmos um pouco mais sobre o assunto e abandonarmos aquela resposta óbvia que nos salta da boca, os pontos mais seguros que temos, pelo menos no meu entender, são os aeroportos. Aqui a segurança está mais atenta desde há muitos anos, mesmo antes dos atentados do 11 de Setembro. É claro que existe uma vertente psicológica mas se for devidamente tida em conta a situação global, a meu ver, não põe em risco as parcerias nem o desenvolvimento. Estrategicamente, e a longo prazo, mal de quem por essa via travar o desenvolvimento.

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 1. Comité Económico e Social Europeu (continuação)

#### Perguntas comuns

**3. O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?**

O turismo de negócios é muito importante, desde logo, e na sequência do que foi dito anteriormente, para podermos estendê-lo ao turismo de lazer. Poder transformar uma reunião ou encontro internacional num *city break*, numa visita a um campo de golfe, em turismo náutico ou até mesmo religioso (com Fátima) ou numa estadia dedicada à saúde e bem estar mostra bem a relevância que este tipo de turismo tem para o país em geral.

Mas captar, por exemplo, grandes convénios para Portugal é uma tarefa muito difícil. Enquanto estava na Banca e era diretor internacional participava todos os anos numa grande conferência mundial do setor financeiro. Infelizmente considero que Lisboa não reúne condições para um evento deste género porque essas reuniões internacionais (SIBOS) reuniam cerca de oito a nove mil participantes. Nós durante os 15 anos em que estive diretamente envolvido na organização destas conferências internacionais reunimos sempre em grandes *convention centres* (Vancouver, Helsínquia, Singapura, entre outros) que eram compostos por pelo menos um auditório que dava para uma grande Assembleia e depois éramos divididos em painéis por espaços mais pequenos. As reuniões plenárias requerem um espaço onde toda aquela gente possa estar ao mesmo tempo. Nós tentámos ainda promover um ano Lisboa para ser o local dessa reunião anual, quando foi anunciada a construção da nova FIL mas depois na prática os organizadores viram que não era de todo possível. Mesmo as instalações da FIL atual não dão para acomodar uma reunião com as especificidades desta. Na altura também se colocou o problema da oferta hoteleira porque dificilmente albergava o número de participantes e achámos que colocar delegados espalhados por Mafra ou Sesimbra, não era viável.

Continuo a apontar esta grande falha na cidade de Lisboa, sendo que existem múltiplos congressos com esta dimensão que estão a escapar, sobretudo em setores como a Banca, a Farmácia e os Médicos. Se Lisboa tivesse uma oferta adequada podia contar pelo menos com estes três gigantes para realizarem reuniões, sendo uma oportunidade grande de negócio.

**4. Na sua opinião, que fatores ou atributos levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade para a sua deslocação? Considera que a infraestrutura aeroportuária é um desses fatores?**

Conforme referi anteriormente, e se pensarmos nas grandes convenções, um grande centro de congressos é uma infraestrutura eliminatória, ou seja, ou se tem ou não se tem.

Mas abandonando agora estes grandes encontros, gostaria também de falar sobre as pequenas reuniões e a importância que a infraestrutura aeroportuária tem para a dinamização deste produto, nomeadamente através de salas, equipadas e adequadas, que sejam disponibilizadas no interior do aeroporto para este

(continua)

## **ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias**

### **Entrevista 1. Comité Económico e Social Europeu**

#### **(continuação)**

##### **Perguntas comuns**

feito. A existência de unidades hoteleiras na proximidade do aeroporto é igualmente um fator determinante, como vemos em várias cidades europeias. Agora para nós em Lisboa não considero que tenha essa relevância ou importância pelo simples facto de o aeroporto Humberto Delgado estar praticamente no centro da cidade de Lisboa. Desde que o aeroporto disponha de boas infraestruturas para essas atividades, os interessados podem reunir nas instalações do aeroporto (à chegada ou à partida) e podem ficar em unidades hoteleiras na cidade com a vantagem de poderem desfrutar da cidade.

Igualmente importante é de referir que o aeroporto deve oferecer a componente de ligações internacionais, com vantagens particulares para o turismo de negócios.

Considero ainda que apesar das novas tecnologias terem trazido novas formas de aproximação, penso que na área internacional conta muito o relacionamento direto das pessoas “cara-a-cara”. Pela experiência que tive durante 15 anos como director internacional diria que o conhecimento direto das pessoas facilita muito a vida no dia a dia.

##### **5. Será a qualidade um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões?**

Promover a qualidade é importantíssimo porque incrementar o aeroporto enquanto plataforma logística de cariz internacional potencia o apelo ao turismo de reuniões, é mais do que evidente. Sou da opinião que isso só é possível através da qualidade. Mas também sou muito crítico na forma como se está a promover o aeroporto nesta vertente do turismo de reuniões. As companhias aéreas, em conjunto com a ANA, deviam apelar mais a esta componente do turismo. E mesmo o Turismo de Portugal deveria ter isto mais presente porque vai também potenciar o desenvolvimento local, a competitividade, a sustentabilidade e a qualidade do serviço prestado.

A qualidade é o fator determinante, a meu ver, para que se possa fazer essa promoção porque não vale a pena estarmos a apelar às pessoas para que programem as suas reuniões internacionais ou meras reuniões de negócios em Lisboa se não houver qualidade na prestação de serviço. As pessoas hoje em dia valorizam muito este aspeto e não nos podemos esquecer que estão muito informadas.

A qualidade é importante e tem um impacto direto no desenvolvimento regional, sobre os investimentos e as próprias infraestruturas turísticas que podem ser potenciadas a partir deste turismo de negócios, confirmando por isto a interdependência e complementaridade entre o aeroporto e o turismo de reuniões.

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 1. Comité Económico e Social Europeu (continuação)

Pergunta específica	
<p><b>6. O CESE, através dos seus pareceres, tem vindo a reforçar a ideia da criação de uma agência europeia do turismo, onde participem todas as partes interessadas. Na sua opinião, que futuro antevê para esta ideia e trará ela benefícios para o panorama português?</b></p> <p>As pessoas só se lembram da integração e de reforço comunitário quando há problemas sérios! No turismo, é evidente que há uma vantagem grande numa maior integração comunitária até porque a Europa tem como valores fundamentais o respeito pela diversidade, pelas diferentes culturas e pelas raízes de cada estado membro. Um cidadão europeu tem quase que por obrigação ter um conhecimento mínimo da história e do património, da cultura e da diversidade dos vários estados membros da entidade da qual é cidadão, no caso, da Europa. Quem é que pode promover isto? As escolas e as instituições de ensino de uma forma geral podem dar um apoio mas a ajuda mais completa e que realmente leva a mais integração é a deslocação das pessoas. Se houver facilidade nestas deslocações, e como se tem vindo a verificar o desenvolvimento do turismo tem permitido isso mesmo, é evidente que essa integração vem muito mais naturalmente. As deslocações fazem escola e os valores essenciais da cidadania são reforçados. O turismo tem por isso um papel fundamental na questão da integração europeia e no conceito de cidadania.</p> <p>Quem é que pode potenciar essa agregação e essa coordenação de trabalho ao nível dos estados membros? Uma agência europeia porque com maior facilidade pode levar à discussão, aquando da aprovação do orçamento europeu ao parlamento, as formas de financiamento, porque tudo isto tem custos. Não se pode, por um lado, dar às pessoas uma visão de maior integração e mais global sem, por outro, gastar dinheiro. Os incentivos passarão necessariamente por unidades aeroportuárias maiores e com serviços de qualidade associados.</p> <p>Penso que Portugal não corre riscos de desvio de fluxo de turistas com a implementação de uma agência europeia para o turismo porque temos recursos naturais que potenciam por si só o destino, não esquecendo também a gastronomia, a simpatia natural das pessoas!</p> <p>A agência europeia é fundamental para as questões financeiras, porque os orçamentos de cada estado terão de ser mais apertados e rigorosos, estando tudo mais regulamentado. Os fluxos de deslocação de grandes massas de cidadãos vai estar mais apertado por todas as questões que estamos a assistir.</p>	<p>Comité Económico e Social  (CESE)</p>

Entrevista (gravada) ao consultor do Comité Económico e Social Europeu, realizada no dia 27 de Julho de 2016.

## **ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias**

### **Entrevista 2. ANA / Vinci Airports**

O presente guião de entrevista enquadra-se numa investigação de Mestrado em Turismo com o título: “Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões” que visa, acima de tudo, encontrar uma articulação entre as infraestruturas aeroportuárias e o turismo de reuniões. Pretende-se, assim, avaliar o potencial que o aeroporto representa no turismo de reuniões, enquanto produto turístico específico. A qualidade será o denominador comum da investigação nos dois domínios.

Nome: Maria João Barros Caldeira Dias

Função: Manager Finance ANA Aeroportos de Portugal

#### **Perguntas comuns**

##### **1. No seu entender, qual o contributo dado pelos aeroportos no desenvolvimento de um destino turístico?**

Os aeroportos são a porta de entrada de qualquer País, razão pela qual a existência de um aeroporto com uma oferta de voos adequada é fundamental para o desenvolvimento de qualquer destino turístico.

Creio que poderemos ter como referência o exemplo do aeroporto do Porto onde, claramente, o desenvolvimento daquela infraestrutura e a consequente abertura de novas rotas potenciou a divulgação e o desenvolvimento desta cidade enquanto destino turístico.

##### **2. Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?**

O Sector do Turismo tem uma relevância fundamental para o transporte aéreo sendo um dos principais motivos de viagem daqueles que se deslocam no modo aéreo.

O estabelecimento de parcerias entre os aeroportos e as diferentes entidades do setor do Turismo permite desenvolver os fluxos aéreos de acordo com o interesse turístico para o território nacional e deverão afigurar-se, na minha opinião, como uma das principais ferramentas de captação de tráfego para os aeroportos nacionais.

As parcerias que se revelam mais importantes passam pela partilha de responsabilidades ao nível dos planos de incentivos para captação de novas companhias aéreas e novas rotas.

##### **3. O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?**

Penso que Turismo de Negócios é uma componente fundamental do turismo nacional, particularmente para a cidade de Lisboa onde temos vindo a assistir nos últimos tempos a um aumento significativo de

(continua)



## **ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias**

### **Entrevista 2. ANA / Vinci Airports**

#### **(continuação)**

#### **Perguntas comuns**

**3. O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?**

reuniões e congressos que possibilitaram igualmente o desenvolvimento de negócios paralelos.

Na minha área de atuação destaco o acréscimo considerável da procura por parte destes turistas de salas para se reunirem no aeroporto ou mesmo nos *Lounges* que tiveram que ser equipados tendo em conta estas atividades (ligação *wi-fi*, impressoras, salas privadas, estações de carregadores, etc).

**4. Na sua opinião, que fatores ou atributos levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade para a sua deslocação? Considera que a infraestrutura aeroportuária é um desses fatores?**

Os fatores que considero como fundamentais são: a oferta disponível na cidade para realização de reuniões, conferências, encontros de formação e *Team Building*; o custo associado a esta oferta; a oferta turística que se pode oferecer a título complementar.

A localização face ao país de origem e possibilidade de ligação direta por via aérea são dois fatores muito importantes.

Esta sensibilidade resulta da experiência que tenho ao nível da organização de reuniões internacionais de negócios em que posso confirmar a apetência pelos destinos de Lisboa e Porto para este fim, situação que tem vindo a ser fortemente potenciada pelo desenvolvimento das ligações ponto a ponto, com elevado crescimento nos últimos anos ao nível dos aeroportos portugueses.

**5. Será a qualidade um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões?**

A Qualidade é sem dúvida um dos fatores perçecionados e apreciados pelo passageiro de negócios.

No âmbito dos diferentes parâmetros que caracterizam a qualidade do serviço prestado pelo aeroporto, destaco a rapidez e simplicidade do fluxo do passageiro no aeroporto.

Os aeroportos portugueses têm vindo a desenvolver diferentes serviços destinados ao passageiro de negócios, que permitem ir de encontro à perceção de que o transporte aéreo pode efetivamente ser uma alternativa para este tipo turismo de negócios. Refiro-me por exemplo aos serviços de *Fast Track* e dos novos *Lounges*.

(continua)

**ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias**  
**Entrevista 2. ANA / Vinci Airports**  
**(continuação)**

Pergunta específica	
<p><b>6. Na sua opinião, as estratégias adotadas pelos aeroportos podem originar alterações na procura turística de uma região? Em caso afirmativo, o que deve mudar no aeroporto de Lisboa para captar mais turismo de reuniões?</b></p> <p>Ao longo das respostas às questões anteriores fui enumerando alguns aspetos da minha experiência que demonstram que a estratégia dos aeroportos e da política aeroportuária têm, sem dúvida, uma influência significativa ao nível do desenvolvimento turístico das regiões.</p> <p>Por outro lado, a oferta turística das regiões também influencia a procura por determinados destinos e a estratégia de desenvolvimento dos aeroportos não pode ser definida sem ter este fator em conta.</p> <p>Daí a necessidade de estabelecer parcerias com as entidades do Turismo pois é na convergência dos interesses dos envolvidos que se maximizará o retorno para o país.</p> <p>São várias as histórias de sucesso dos últimos anos, que têm conduzido, por um lado, aos crescimentos de tráfego a que temos assistido e, por outro, ao desenvolvimento do Turismo Nacional.</p> <p>Falei do Porto na primeira na questão e poderei referir ainda o impacto que teve no desenvolvimento do Turismo da região dos Açores, a liberalização do transporte aéreo e a disponibilização de voos por parte de companhias <i>low-cost</i>.</p> <p>No caso específico do Aeroporto de Lisboa posso enumerar algumas medidas que têm vindo a ser tomadas com vista à captação do Turismo de Reuniões: a conjugação entre a criação de um <i>Business Centre</i> dentro do aeroporto, a construção de um Hotel à distância de 5 min a pé do aeroporto e a ligação por metro ao centro da cidade, constitui, desde logo, uma vantagem clara para este aeroporto em matéria de Turismo de Negócios.</p> <p>Acresce ainda todo o investimento que tem vindo a ser feito com vista à criação de uma experiência confortável e rápida ao passageiro de negócios.</p> <p>Nos próximos anos, e tendo em conta a atual infraestrutura do aeroporto e a sua capacidade vs utilização, penso que o aeroporto deverá apostar na divulgação das condições criadas por ele criadas e pela cidade de Lisboa, transformando-a num destino com todas as condições para o Turismo de negócios.</p>	<p>ANA</p>

Entrevista recebida por e-mail da Responsável de Finanças da ANA – Aeroportos de Portugal no dia 19 de Setembro de 2016.

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 3. Grupo Pestana

O presente guião de entrevista enquadra-se numa investigação de Mestrado em Turismo com o título: “Lisboa: o *hub* do turismo de reuniões” que visa, acima de tudo, encontrar uma articulação entre as infraestruturas aeroportuárias e o turismo de reuniões. Pretende-se, assim, avaliar o potencial que o aeroporto representa no turismo de reuniões, enquanto produto turístico específico. A qualidade será o denominador comum da investigação nos dois domínios.

Nome: Pedro Manuel Alves Cardoso Lopes

Função: Administrador do Grupo Pestana

#### Perguntas comuns

##### **1. No seu entender, qual o contributo dado pelos aeroportos no desenvolvimento de um destino turístico?**

Os fluxos turísticos viajam sobretudo de avião fazendo com que os aeroportos sejam fundamentais, ainda mais num país relativamente pobre como Portugal em que a maior parte das dormidas nos hotéis, na área dos eventos, são feitas por companhias ou entidades internacionais.

Também há, de facto, médios e pequenos eventos promovidos até por entidades nacionais mas a maior parte são impulsionados ou por companhias estrangeiras ou por multinacionais que escolhem um destino e para aí vão fazer a sua reunião ou o seu evento. Neste caso, basicamente a deslocação é feita de avião, ou seja, o aeroporto é fundamental no desenvolvimento dos destinos turísticos e isso é bem visível, por exemplo, com o que aconteceu no Porto nos últimos anos em que apereceram as *low-cost*, e desculpe aqui dizer um bocadinho mal da TAP, tendo feito o destino disparar em termos de procura. Hoje um destino como o Porto tem 4 ou 5 vezes mais volume do que tinha há 10 ou 12 anos atrás porque, no fundo, há mais destinos que estão conectados com a cidade e isso fez um aumento do volume da procura que também provocou um aumento do volume da oferta, sem que as ocupações baixassem.

O aumento da procura absorveu totalmente o aumento da oferta e tendo acontecido exatamente o mesmo em Lisboa onde houve um aumento enorme de oferta de hotéis, apartamentos, *hostels* e *guest houses*. Aqui o aumento do volume das *low-cost*, e não só, fizeram com que o destino crescesse brutalmente.

Quer num caso quer noutro, as dormidas são claramente feitas por turistas de outras nacionalidades, ao contrário, por exemplo de Espanha, onde os espanhóis são os maiores consumidores de noites em Espanha, ou os Americanos que são também os maiores consumidores de noites em hotéis nos EUA. Nós cá não, porque recebemos muito fluxo de estrangeiros até porque o mercado interno é muito abaixo do que é na maior parte dos países ricos (o indicativo anda à volta dos 30%).

---

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 3. Grupo Pestana

#### (continuação)

#### Perguntas comuns

#### **2. Considera importante a articulação da gestão aeroportuária com parcerias do setor turístico? Em caso afirmativo, quais as parcerias que poderão mostrar-se mais relevantes?**

Eu reconheço que estamos a falar de negócios diferentes: os hotéis, por um lado, e os aeroportos, por outro, que colocam rotas para os destinos que acham mais convenientes e nem sempre uma coisa bate certo com a outra. Mas para as rotas serem bem sucedidas é fundamental que os clientes visitem o destino para onde vêm, utilizem os hotéis, experimentem os restaurantes, visitem as praias, os monumentos, etc. No fundo, estão sempre interligados apesar de serem empresas cuja atividade é distinta. Mas não nos podemos esquecer que no turismo todos estes elementos estão interligados. E há muitos exemplos de sucesso: no Algarve, em determinada altura, os hotéis, a região de turismo e o próprio aeroporto juntaram-se para promover o destino em Beauvais Tillé, cidade perto de Paris, a partir de onde opera a Ryanair; no início, nós comparticipávamos com x euros por passageiro e a partir daí as rotas começaram a ser auto sustentáveis e hoje já não são subsidiadas porque já se alimentam sozinhas. Aquele primeiro *input* é, no entanto, fundamental para cimentar os fluxos.

As parcerias também passam, por exemplo, por conversações entre os hotéis e as companhias aéreas. Nós em Lisboa (Vila Galé, Tivoli, Pestana) estivemos em conversações com o diretor comercial da TAP para se lançarem rotas para algumas cidades do norte do Brasil; fizemos ações de charme no local, ou seja, quer a atividade aeroportuária, quer as companhias aéreas para arrancarem com novas rotas precisam de ter investimento inicial com estes parceiros porque, no fundo, é bom para todos.

Para além disto, nós contribuímos financeiramente para o Turismo de Portugal e para as regiões de turismo e nesse sentido o nosso dinheiro indiretamente também contribui para estas rotas (contribuímos indiretamente com os apoios que damos ao Turismo de Portugal).

Por outro lado, a partilha de informação é essencial porque quanto mais informação houver, melhor funciona a nossa máquina comercial para fazer promoção nesses locais geradores de turismo.

No caso do Algarve, se não existisse aeroporto, não havia turismo no Algarve. É absolutamente essencial.

#### **3. O Turismo de Negócios, como produto estratégico que é, tem uma relevância significativa para o turismo nacional. Que importância atribui a este produto turístico, em particular para a cidade de Lisboa?**

Este foi um produto turístico que corria muito bem até à crise. Depois, com a instabilidade económica que se fez sentir no mundo ocidental, a maior parte das empresas assistiu a cortes profundos e brutais e, como é lógico, corta-se naquilo que não é essencial, e as viagens e os incentivos não são essenciais à sobrevivência de uma empresa. Passou para menos de metade, o mercado encolheu para menos de metade...

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 3. Grupo Pestana

#### (continuação)

#### Perguntas comuns

A partir de 2011 começou a funcionar e hoje já está aos níveis anteriores à crise, o que é muito bom. Por exemplo, temos assistido ao lançamento de automóveis em Lisboa, no Algarve, no Porto ou a eventos como a *Web Summit* que se vai realizar este ano.

Existem muitas empresas que usam Lisboa para fazerem mega eventos, o que se tem verificado muito importante porque esse tipo de turista gasta mais do que um turista médio que vem de férias. No fundo consome mega refeições, utiliza salas, meios para se deslocar de um lado para o outro, etc. As empresas pretendem, e bem, impressionar quem convidam e, portanto, faz-se o melhor e mais inovador, desde jantares no Palácio da Pena até banquetes servidos em cruzeiros, tentando-se diversificar um pouco o produto e a experiência e elevar o patamar para níveis de consumo e de gastos superiores por cabeça. É um segmento de mercado em que se deve apostar.

#### **4. Na sua opinião, que fatores ou atributos levam um turista de negócios a escolher uma determinada cidade para a sua deslocação? Considera que a infraestrutura aeroportuária é um desses fatores?**

Eu acho que não. Considero, isso sim, os voos diretos determinantes. Nós, por exemplo, no Algarve temos perdido vários congressos. Em Outubro do ano passado perdemos o lançamento, a nível mundial, de um automóvel que acabou por ir para Espanha – Valência – porque não havia voos diretos para uma série de cidades que eles consideravam essenciais; Lisboa é bem mais fácil do que o Porto ou do que o Algarve no sentido em que tem mais conexões para muito mais cidades da Europa. Aqui, nesta situação em concreto, o Algarve era o destino que eles preferiam, e não tinham nenhum problema com o aeroporto, só que havia casos em que tinham de fazer dois e três voos para chegarem aqui e isso matou o evento, ou seja, para se estar na primeira liga dos eventos é necessário um volume muito grande de ligações diretas para uma série de destinos, como cidades europeias, por exemplo.

Mais do que o aeroporto, que é um ponto de passagem desde que funcione minimamente, são sobretudo as ligações que esse aeroporto tem. Neste mercado dos congressos e incentivos é imperativo haver, e só vale a pena promover os eventos, em mercados com ligações diretas ou quase diretas com o destino, caso contrário torna tudo muito mais difícil e menos atrativo.

#### **5. Será a qualidade um fator potenciador na interdependência entre a componente aeroportuária e o turismo de reuniões?**

Eu sou sincero, e acho que já há qualidade suficiente em termos de hotéis, em termos de salas de conferências, o aeroporto de Lisboa também não nos deixa ficar mal, na cidade de Lisboa. Não me parece que haja falta de qualidade e por isso acho que não é por aí. Pode talvez não haver infraestruturas suficientes para, por exemplo, acontecerem dois mega eventos ao mesmo tempo, agora qualidade das infraestruturas, qualidade do destino, simpatia das pessoas, segurança, boa organização, especialistas para colocar as coisas no local, não me parece que fiquemos atrás dos maiores concorrentes.

(continua)

## ANEXO 21 – Entrevistas exploratórias

### Entrevista 3. Grupo Pestana (continuação)

Pergunta específica	
<p><b>6. O Grupo Pestana tem promovido a organização de reuniões e eventos para empresas, oferecendo um vasto leque de opções a este segmento. Da sua experiência, o que considera fundamental oferecer a este tipo de cliente?</b></p> <p>Nós temos uma vantagem que é a seguinte: se correu bem por exemplo na Madeira, podemos sugerir que daí a dois anos o evento seja no Algarve ou em Lisboa, e já nos aconteceu diversas vezes (determinados congressos ou incentivos acontecerem numa região e correrem muito bem e depois passados alguns anos voltarem para unidades nossas noutra região). Normalmente, são eventos que com a exceção de o lançamento de um automóvel, são dois ou três dias, não mais, portanto são muito concentrados. É fundamental ter a máquina muito bem “oleada”, é preciso aprender a trabalhar com funções simultâneas, tem que estar tudo muito bem planeado e <i>“just in time”</i>, com muito profissionalismo. Mais do que a questão se o frango está do lado esquerdo ou a lagosta foi corretamente servida, é preciso é fluir tudo nos <i>timings</i>! Este é um cliente diferente, com exigências diferentes mas para a organização é mais minucioso porque envolve muitos clientes ao mesmo tempo e a fazerem coisas muito diferentes hora a hora. É mais importante o efeito “uau”, como por exemplo montar um almoço para todos os assessores na praia com o barco a chegar até ter que coordenar com o aeroporto fazer um fogo de artifício, ou desviar o tráfego de uma rua. Cada vez mais o “uau effect” é mais difícil mas obriga a que a organização esteja muito bem treinada.</p> <p>No fundo, fazer aquilo que se promete, prestar um serviço de acordo com aquilo que se prometeu, é o mais importante. Não haver falhas, tudo correr conforme o planeado e depois se correr bem poder repetir fidelizando, assim, o cliente. São várias as histórias de sucesso dos últimos anos, que têm conduzido, por um lado, aos crescimentos de tráfego a que temos assistido e, por outro, ao desenvolvimento do Turismo Nacional.</p>	<p>Grupo Pestana</p>

Entrevista (gravada) ao administrador do Grupo Pestana, realizada no dia 10 de Outubro de 2016.



